



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ÁREAS: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, TEORIA DA DECISÃO,
PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

MARCO ANTONIO SANTOS GOMES DA SILVA
RA 20401369

PROF. ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília/DF, novembro de 2007.

MARCO ANTONIO SANTOS GOMES DA SILVA

**PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Brasília/DF, novembro de 2007.

MARCO ANTONIO SANTOS GOMES DA SILVA

**PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis

Banca Examinadora:

Prof. Homero Reis
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

"O homem é parte de um todo por nós chamado de Universo, uma parte limitada no tempo e no espaço. Ele possui a si mesmo, a seus pensamentos e sentimentos, como algo separado do resto, mas esta é uma espécie de ilusão de ótica de sua consciência. Nossa tarefa deve ser libertar-nos desta prisão, pela abertura do nosso círculo de compreensão, para abarcar a todas as criaturas vivas e a natureza inteira em sua beleza."

(anônimo)

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido a vida.

À minha mãe, Ivanilda Nobre Santos, minha esposa, Maria Cristina, às minhas filhas, Ana Carolina e Ana Letícia, e ao meu orientador, Homero Reis, que muito me estimularam, incentivaram, apoiaram e orientaram para a realização deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações entre o Modelo do observador, ação e resultado e o ciclo da decisão.....	14
Figura 2 - Processo genérico de Inteligência Competitiva.....	18
Figura 3 - Relação do processo de Inteligência Competitiva e outros processos empresariais.....	27
Figura 4 - Processo de definições gerais de Inteligência Competitiva.....	29
Figura 5 - Processo de gestão da Inteligência Competitiva.....	31
Figura 6 - Processo completo de Cenários e Simulações.	33
Figura 7 - Processo de monitoramento do ambiente.	35
Figura 8 - Processo simplificado de cenários e simulações.....	37
Figura 9 - Processo de elaboração de estudos.	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Como a Inteligência Competitiva pode apoiar outros processos empresariais.....	27
Quadro 2 - Perfis de profissionais de Inteligência Competitiva	40

RESUMO

A Inteligência Competitiva é o processo de monitorar e/ou analisar o ambiente externo para apresentar as ameaças, as oportunidades e identificar o que mudar para que a organização se mantenha competitiva. As organizações têm buscado implantar esse processo como resposta à necessidade de auxiliar os tomadores de decisão a acompanhar e avaliar com maior rapidez e precisão o que ocorre no ambiente externo, de maneira a que sejam mais ágeis diante da crescente globalização e concorrência. A presente monografia visa identificar como ocorrem os processos de inteligência competitiva em organizações empresariais para apoiar outros processos organizacionais. Para tal, foi utilizada pesquisa exploratória e qualitativa do tipo bibliográfica e entrevistas. Os resultados mostraram que a Inteligência Competitiva pode apoiar os processos de administração estratégica, planejamento, tomada de decisão e negociação, além de como devem ser o processo de Inteligência Competitiva segundo autores teóricos e casos empresariais. Finalmente, foi proposto um conjunto de processos de Inteligência Competitiva, com a descrição de suas fases, etapas e responsáveis, que se considera que sejam adequados para apoiar os outros processos empresariais indicados anteriormente.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1 Conceitos e aplicações da Inteligência Competitiva (IC).....	11
2 RESULTADOS – O processo de IC, segundo autores e casos	16
3 DISCUSSÃO	27
3.1 Proposição de processos de Inteligência Competitiva.....	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A - Métodos de Inteligência Competitiva (IC)	47
APÊNDICE B - Abordagens diversas sobre fases do processo de IC	53
APÊNDICE C - Detalhamento da proposta de processos de IC.....	60

1 INTRODUÇÃO

Segundo Gomes e Braga (2001), a globalização está trazendo transformações econômicas, políticas e tecnológicas que afetam todos os níveis sociais, inclusive as organizações e a competitividade de seus setores econômicos.

A globalização, a ampliação dos canais de comunicação e a proliferação das informações disponíveis têm dificultado o processo decisório, pois os administradores precisam tomar decisões em um ambiente externo mais complexo.

Ao mesmo tempo, nos dias atuais, é demandado cada vez mais tempo dos decisores para a realização dos acordos políticos necessários à decisão colegiada e para implantar as mudanças que permitam à organização sobreviver no mercado.

Como resposta, as empresas têm reforçado o seu processo de planejamento, o qual necessita analisar o ambiente externo para antever as ameaças e oportunidades a fim de permitir uma melhor formulação ou reformulação dos planos organizacionais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Com o intuito de aprimorar os mecanismos de análise ambiental para apoiar o processo de planejamento e de tomada de decisão, Prescott e Miller (2002) afirmam que as organizações têm buscado inspiração em sistemas de informação institucionais de governo (ou militares), adaptando a sua técnica para o mundo empresarial o que tem sido conhecido como Sistema de Inteligência Competitiva.

Ainda segundo Prescott e Miller (2002), uma pesquisa de 1998 do *The Futures Group* apurou que 82% das grandes empresas sediadas nos EUA já contavam com unidades de inteligência organizadas.

Pelo fato de ser uma atividade relativamente nova nas organizações, muitas empresas têm encontrado dificuldades em estabelecer processos bem estruturados de Inteligência Competitiva.

A presente monografia tem como tema os processos de Inteligência Competitiva em organizações empresariais e, como objetivo geral, apresentar como eles devem ocorrer para apoiar a administração estratégica, o planejamento e a tomada de decisão nessas organizações.

Como objetivos específicos, buscam-se: analisar a relação da Inteligência Competitiva (IC) a administração estratégica, o planejamento e a tomada de decisão;

examinar como ocorre a Inteligência Competitiva segundo autores teóricos e em organizações empresariais; e apresentar uma proposta de processo de Inteligência Competitiva com base na pesquisa realizada.

Pretende-se, assim, resolver o seguinte problema: Como deve ocorrer o processo de Inteligência Competitiva em organizações empresariais para que apóie a administração estratégica, o planejamento e a tomada de decisão?

A resposta a tal questão contribuirá para um melhor conhecimento acadêmico do que é Inteligência Competitiva, da sua contribuição e de como ela deve ocorrer para tornar as organizações mais competitivas, aumentando, assim, a sua longevidade e a geração dos benefícios sociais, tais como: renda para os empregados e acionistas e produtos mais adequados às necessidades dos clientes.

Para a presente monografia foi realizada uma pesquisa monográfica, exploratória e qualitativa do tipo bibliográfica (em duas etapas) e entrevista.

Na primeira etapa da pesquisa bibliográfica preocupou-se em analisar a relação da Inteligência Competitiva com a administração, o planejamento estratégico e o processo decisório. Na segunda etapa, buscou-se analisar como ocorrem os processos de Inteligência Competitiva segundo autores teóricos do assunto e casos publicados sobre organizações que adotaram processos de Inteligência Competitiva.

Realizaram-se quatro entrevistas presenciais com funcionários da área de Inteligência Competitiva do Banco do Brasil, com vistas a identificar os tipos e as etapas dos processos de Inteligência Competitiva existentes naquela Organização.

As entrevistas foram não estruturadas, tendo sido pedido que cada entrevistado informasse como ocorre o processo de Inteligência Competitiva no Banco do Brasil, fez-se fluxos de trabalho a partir dos relatos e foram feitas perguntas específicas para esclarecer, detalhar e confirmar os processos executados. Os achados dos relatos estão no capítulo resultado e no apêndice B juntamente com a análise dos processos de autores teóricos e de casos publicados.

Este trabalho está subdividido em três partes: apresentação de conceitos e aplicações da Inteligência Competitiva para a administração estratégica, o planejamento e a tomada de decisão; apresentação de como devem ocorrer os processos de Inteligência Competitiva segundo autores, casos publicados de empresas e o que foi mapeado no Banco do Brasil; e discussão e proposta de processos de Inteligência Competitiva a serem executados em organizações empresariais que atendam adequadamente a outros processos empresariais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo serão explorados os conceitos de Inteligência Competitiva e sistema por serem importantes para o entendimento do problema desta monografia.

Será abordado, ainda, como ocorrem os processos empresariais de administração estratégica, planejamento e tomada decisão, a fim de buscar entender como a Inteligência Competitiva pode ser aplicada a esses outros processos.

2.1 Conceitos e aplicações da Inteligência Competitiva (IC)

A Inteligência Competitiva é assim conceituada por diversos autores:

Para Prescott e Miller (2002), é o processo pelo qual se coletam, analisam, monitoram-se e aplicam-se, legal e eticamente¹, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes; e monitorem-se acontecimentos do ambiente competitivo para que essas informações possam ser utilizadas para colocar a empresa na fronteira competitiva dos avanços.

Segundo Tarapanoff (2001), é o processo organizacional que realiza a coleta e análise sistemática da informação do ambiente organizacional, disseminado-a como inteligência aos usuários para apoiar à tomada de decisão e gerar ou sustentar vantagens competitivas.

Gomes e Braga (2001) consideram que é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois geram recomendações sobre eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

A Inteligência Competitiva visa monitorar e analisar o ambiente externo para apresentar as ameaças, as oportunidades e identificar o que mudar para que a organização mantenha-se competitiva em um mundo volátil.

Para a execução de um processo de Inteligência Competitiva é fundamental o conceito de sistema, pois as pessoas que devem executá-lo terão que entender a organização como um sistema, com vários subsistemas internos, e que faz parte de um sistema maior que é o ambiente externo.

¹ A diferença entre a espionagem e a Inteligência Competitiva é que essa última aceita somente a utilização de métodos legais e éticos para a sua atividade.

O processo de Inteligência Competitiva deve, ainda, ser um sistema que executa um processo para receber, processar (utilizando diversos elementos) e fornecer conhecimento para a tomada de decisão.

Para Bertalanffy (1975), o sistema é um conjunto de elementos em interação, e se faz sistema, quando ao estudar suas partes isoladamente, percebe-se que a interação dinâmica entre as suas partes o torna diferente de seus elementos, ou seja, o sistema passa a ter características próprias, diferentes das de seus elementos isolados. Para ele, tudo é um sistema, o mundo é um sistema complexo que é o meio ambiente das organizações, que, por sua vez, são outros sistemas formados por vários subsistemas (departamentos).

Para Oliveira (2002), o sistema é um conjunto de partes interdependentes e que interagem, formando um todo unitário com objetivo de executar uma determinada função, sendo composto de quatro partes: entrada (de dados, insumos, recursos), processamento (transformação das entradas por um processo executado por pessoas), saída (retorno do resultado do processamento para o ambiente externo ao sistema. Como exemplo: produtos e serviços) e *feedback* ou retroalimentação (retornos que o ambiente dá, sobre as saídas que recebeu).

O sistema de Inteligência Competitiva é um conjunto de elementos, materiais ou idéias relacionadas e funcionando de modo coordenado e organizado com a função de analisar o macroambiente (economia, política, legislação, sociedade, demografia, ciência e tecnologia) e o ambiente negocial (dinâmica dos negócios, concorrentes, fornecedores, clientes, novos entrantes e produtos substitutos) (INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2003).

O sistema de inteligência competitiva contém os seguintes elementos básicos: dados/informações, *softwares/hardwares*, processos e pessoas. O sistema tem que conseguir integrar a contribuição de diversos tipos de pessoas (decisores, coletores, analistas) para planejar, coletar, analisar e disseminar conhecimento para a organização (INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2003).

A Inteligência Competitiva, em uma organização, deve considerar que diversos elementos devem interagir: pessoas devem planejar a atividade, coletar, organizar e analisar dados/informações de fontes internas e externas à empresa, com apoio de *softwares/hardwares* e de processos de trabalho (foco da presente monografia), para então, disseminar as informações aos tomadores de decisão.

A Inteligência Competitiva pode contribuir para melhoria dos processos de planejamento, administração estratégica e tomada de decisão, por este motivo é importante entender como tais processos se relacionam.

Oliveira (2002) define planejamento estratégico como sendo o processo administrativo que dá suporte para estabelecer a melhor direção a ser seguida, a fim de aperfeiçoar a interação com o ambiente e atuar de forma inovadora. Enquanto que o planejamento tático busca traçar ações para determinadas áreas e não para a empresa como um todo, como exemplo, cita os planos de marketing, financeiro, de recursos humanos e de produção.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a organização a formular e manter adaptações benéficas com o seu ambiente externo.

A administração estratégica é um processo mais amplo que o de planejamento, sendo constituída pelas seguintes fases: análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo; análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno; estabelecimento da missão, objetivos e metas; formulação das estratégias (no nível estratégico e de unidades de negócios); implementação das estratégias e controle estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Os mesmos autores abordam o planejamento tático como estratégia de unidades funcionais que devem ser integradas entre si e com o planejamento estratégico, tais como: compras e materiais e pesquisa e desenvolvimento.

Portanto, o processo de planejamento busca levar a organização a debater antecipadamente as estratégias, táticas ou ações que serão executadas pela empresa frente ao ambiente externo, de modo a melhorar a sua competitividade. Adicionalmente, o processo de administração estratégica preocupa-se, com a implantação das estratégias e com o controle do planejamento, de modo a verificar se os efeitos das estratégias implantadas e o ambiente indicam se a organização irá atingir os seus objetivos (controle estratégico).

A Inteligência Competitiva está inserida no processo de administração estratégica e planejamento, quanto esses necessitam avaliar o ambiente externo. Além disso, a tomada de decisão nas organizações é outro processo que necessita da análise de informações do ambiente externo.

Segundo Scoss (1974), o processo de tomada de decisão é àquele em que as pessoas analisam o ambiente para identificar os problemas que exigem decisão

(pesquisa e coleta de informações), estudam alternativas de ação (planejamento ou estruturação) e decidem por uma das alternativas (tomada de decisão).

Para Angeloni (2002), dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, pois são os insumos básicos da criação e seleção de alternativas de ação. Normalmente o dado, a informação e o conhecimento estão dispersos e fragmentados na “cabeça” dos indivíduos, limitando a boa tomada de decisão, sendo necessário que sejam compartilhados por eficientes sistemas de processamento e comunicação.

Segundo Reis (2006a), a decisão é o processo pelo qual um observador escolhe uma alternativa em um número infinito de possibilidades, sendo baseada em dois modelos básicos: o modelo do observador, ação e resultado (MOAR) e o do ciclo da decisão, conforme pode ser visualizado na figura 1.



Figura 1: Relações entre o MOAR e o ciclo da decisão
Fonte: Reis (2006c)

Reis (2006b) afirma que o observador é uma pessoa que vê e interpreta as informações que recebe, com base nas suas distinções (vivências, experiências, aprendizagens), e faz um diagnóstico da situação atual em um dado momento.

O prognóstico, afirma Reis (2006b, 2006c), é o resultado futuro projetado no tempo e no espaço que o observador deseja alcançar.

Para Reis (2006b, 2006c), a ação é um conjunto de atividades que serão executadas, após a decisão do observador entre várias alternativas, e visa levá-lo da situação atual (diagnóstico) para a situação desejada (prognóstico).

A linha do tempo, segundo Reis (2006c), indica o prazo para alcançar o resultado e a energia a ser usada para que ação seja executada (quanto maior o prazo, menor a energia relativa necessária).

O *feedback* ou avaliação, Reis (2006b, 2006c), é um retorno percebido pelo observador da ação que empreendeu e pode levá-lo a mudar a si mesmo ou a forma como empreende a ação, através do processo de aprendizagem².

O ciclo da decisão se repete, pois quando o observador chega à situação futura, essa passa a ser a situação atual de um novo ciclo (REIS, 2006c).

Reis (2006d) nos informa que dificilmente o observador consegue chegar exatamente na situação desejada (prognóstico), pois ninguém consegue avaliar todas as possibilidades de ação e há outros observadores que influenciam os acontecimentos (fenômeno da ingovernabilidade).

Percebe-se que a tomada de decisão é um processo essencial em todas as organizações, pois são as boas decisões que levam a empresa a ter uma efetiva vantagem competitiva, porém, para que o processo de tomada de decisão seja eficiente são necessárias boas e adequadas informações avaliadas por pessoas com distinções compartilhadas por um eficiente sistema para apoiar as decisões.

A Inteligência Competitiva se interliga com o processo de tomada de decisão ao auxiliar no diagnóstico da situação atual e de possíveis acontecimentos futuros para que a organização tente atingir a situação futura desejada.

A Inteligência Competitiva se propõe, ainda, a subsidiar a tomada de decisão com informações analisadas e contextualizadas por pessoas, o que auxilia na identificação de alternativas de ação e diminui a imprecisão da tomada de decisão.

Adicionalmente, a Inteligência Competitiva, ao fazer o monitoramento do ambiente externo, identifica potenciais ameaças (novos problemas) ou oportunidades e permite que se obtenha um *feedback* das ações que se está realizando, auxiliando na identificação de ações corretivas que devam ser executadas.

² Para Reis (2006b) a aprendizagem pode ser: de 1º nível ou instrumental (adestramento quase motor de como executar uma ação. Ex.: aprender a usar uma ferramenta) e de 2º nível ou ontológico (muda a natureza do observador acrescentando novas distinções. Ex.: associação entre conhecimentos).

2 RESULTADOS – O processo de IC, segundo autores e casos

Com base na pesquisa bibliográfica considerou-se relevante o processo de Inteligência Competitiva (IC) descrito pelos autores: Fuld (2007), Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Gomes e Braga (2001), Herring (2002), Laackman, Saban e Lanasa (2002), Marcial e Grumbach (2002), Miller (2002), Kahanner (1997), Moresi (2001), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Rangel et al (2004), Santos ([199-?]) e Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

Realizou-se estudo de casos publicados de empresas e identificaram-se as seguintes como interessantes para a presente monografia: Daimler-Benz Aerospace (DASA), apresentada por Tessun (2002); IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002); Shell Services International (SSI), conforme relato de Breeding (2002); Xerox (VEZMAR, 2002); Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002); Visa (FULD, 2007); e melhores práticas em 16 empresas de telecomunicações da América do Norte, Europa Ocidental e Austrália, por Marceau e Swaka (2002).

Foram realizadas, ainda, entrevistas no Banco do Brasil (BB) onde se mapeou como ocorrem os processos de Inteligência Competitiva naquela organização.

Há autores³ que abordam o processo de Inteligência Competitiva com ênfase no monitoramento e realização de estudos do ambiente externo, outros autores⁴ abordam sobre a ótica de construção de cenários futuros do ambiente externo e, finalmente, há alguns autores⁵ cobrem ambos os aspectos.

A análise dos casos de Inteligência Competitiva (IC) em organizações empresariais indicou que a IC, além de apoiar os processos administrativos já citados no embasamento teórico, é utilizada como apoio ao processo de negociação, na coleta e análise de informações das empresas ou pessoas com as quais se vão negociar a compra/venda de produtos e serviços, parcerias, alianças e aquisições.

³ Muitos autores e casos abordam o processo de IC com ênfase no monitoramento e estudos da situação atual: os autores Gomes e Braga (2001), Herring (2002), Kahanner (1997); Laackman, Saban e Lanasa (2002), Marceau e Swaka (2002); Miller (2002), Moresi (2001), Rangel et al (2004), Santos ([199-?]) e os casos da IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002), Xerox (VEZMAR, 2002).

⁴ Há autores e casos que enfatizam a construção de cenários futuros, tais como: os autores Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach (2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e o caso da Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

⁵ Alguns autores e casos abordam tanto o monitoramento/estudos, quanto os cenários: o autor Fuld (2007) e os casos da SSI (BREEDING, 2002), DASA (TESSUN, 2002), Visa (FULD, 2007) e BB.

O levantamento de informações sobre o processo de Inteligência Competitiva permitiu identificar que os autores teóricos normalmente o vêem como sendo único, enquanto que algumas empresas como a SSI (BREEDING, 2002), DASA (TESSUN, 2002) e o Banco do Brasil (BB) o vêem como um conjunto de processos.

Na SSI (BREEDING, 2002) há 5 processos: definição dos clientes de Inteligência Competitiva, execução de pedidos *ad hoc* (busca informações a pedido dos clientes da Inteligência Competitiva), monitoramento de alertas de mercados (monitoramento contínuo do mercado e geração de alertas sobre os principais acontecimentos), gestão do conhecimento (organizar, compartilhar e disponibilizar conhecimento via intranet), simulação/apoio ao processo ao negócio (simulação antecipada de cenários de ações e respostas dos principais concorrentes).

A DASA (TESSUN, 2002) dispõe de cinco processos: cenários futuros do ambiente (apoio ao planejamento), alerta antecipado (monitora o mercado para ver se os cenários continuam válidos e emite alerta sobre mudanças), elaboração de estudo (estudo sobre um tema a pedido de clientes da IC), análise da concorrência (estudo de análise da concorrência a pedido de cliente da IC).

No BB foram mapeados quatro processos: monitoramento estratégico (acompanhamento do mercado e envio de informes); realização de estudo (análise de um tema); coordenação do processo (organização de informações, de redes de pessoas, capacitação, disseminação e disponibilização de softwares para o processo); e estudos estratégicos que tem dois subprocessos: de cenários e de tendências/panorama da concorrência (subsidiar o planejamento estratégico).

Os autores e casos estudados apresentam diferentes fases e etapas do processo de Inteligência Competitiva. Para facilitar a análise das informações, as diversas abordagens foram agrupadas em sete fases, o que permitiu identificar um processo genérico de Inteligência Competitiva (figura 2), que é descrito a seguir.

A primeira fase é onde se busca identificar a necessidade de informação dos clientes da área de Inteligência Competitiva (HERRING, 2002; MARCIAL; GRUMBACH, 2002; MILLER, 2002; MORESI, 2001; RANGEL et al, 2004).

A etapa 1.1 procura identificar os clientes da área de Inteligência Competitiva⁶, normalmente os primeiros gestores da empresa ou do departamento.

⁶ Vários autores recomendam que os clientes da IC sejam claramente identificados para orientar os trabalhos da área, entre eles estão Herring, 2002; Marcial e Grumbach (2002); Miller (2002); Moresi (2001); Rangel et al (2004) e Laackman, Saban e Lanana (2002).

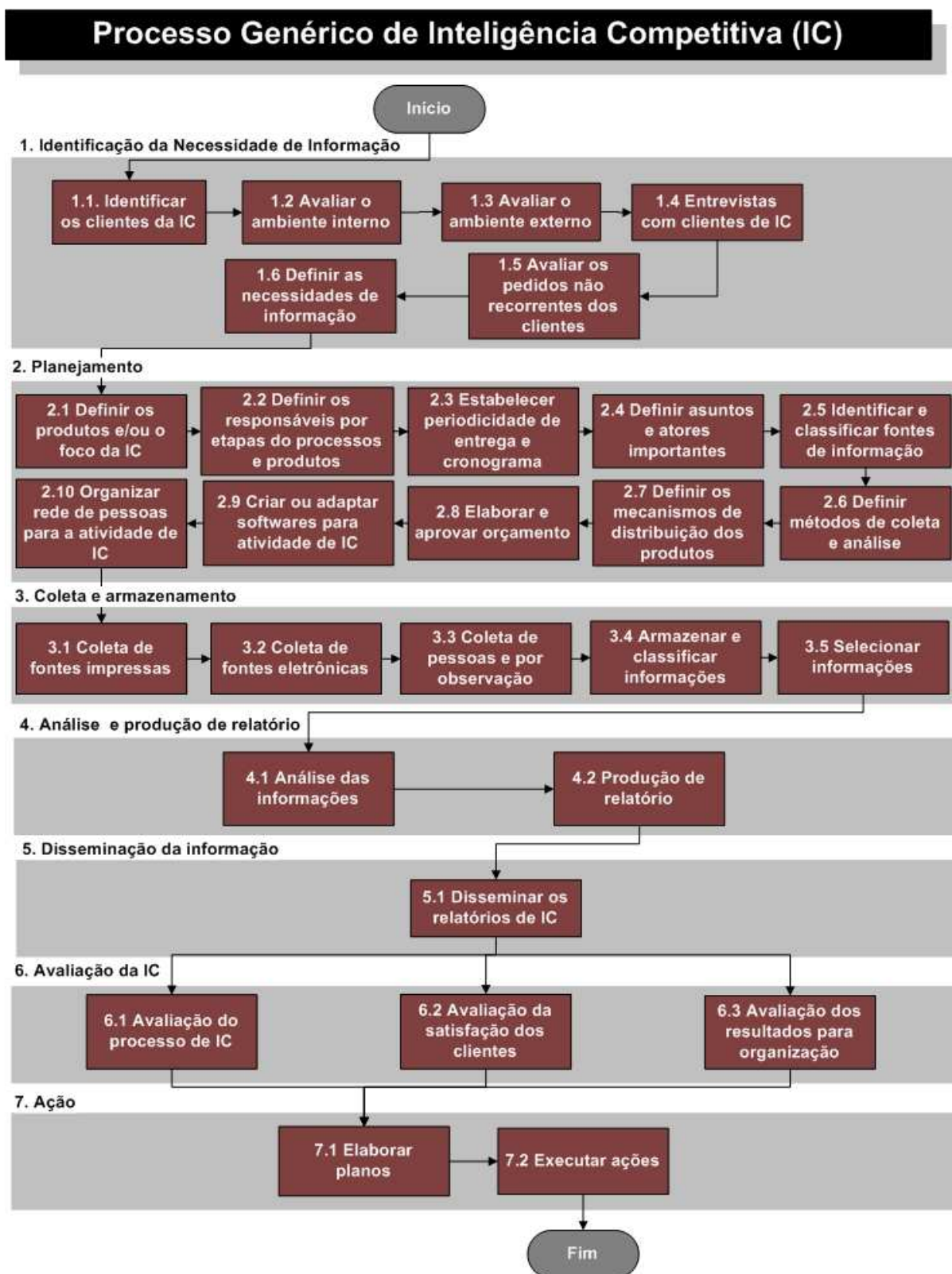


Figura 2: Processo genérico de Inteligência Competitiva
 Fonte: Autor da presente monografia

A SSI, conforme relato de Breeding (2002), no processo de definição de clientes de Inteligência Competitiva, tem uma abordagem interessante sobre como devem ser identificados os clientes de Inteligência Competitiva: procuram-se

identificar os outros processos da empresa (ex.: processos de marketing e comunicação) que deverão ser cliente da Inteligência Competitiva e, depois, identificam-se as pessoas, nesses processos empresariais, que serão os clientes.

Na etapa 1.2 busca-se avaliar o ambiente interno da empresa para auxiliar na identificação de variáveis (questões) que podem causar impacto na organização.

Devem-se estudar o planejamento (GOMES; BRAGA, 2001; MARCIAL; GRUMBACH, 2002; SANTOS, [199-?]), a estrutura organizacional, os relatórios de gestão para entender a estratégia e a situação da empresa. Além disso, é necessário identificar as áreas onde a empresa compete (preço, canal, produto, promoção, diferenciação) para direcionar o que monitorar (SANTOS ([199-?])).

Para alguns autores⁷, é necessário listar as variáveis relevantes do ambiente interno para ter uma visão global do fenômeno estudado e classificá-las como pontos fortes e fracos⁸.

A etapa 1.3 preocupa-se em identificar as necessidades de informação pela análise do ambiente externo. Tal análise busca identificar questões desse ambiente que impactam significativamente a empresa. Determinados autores⁹ recomendam diferentes modos de fazê-lo (apêndice B, item 1).

A etapa 1.4 é onde as necessidades de informação são levantadas a partir de entrevistas com os clientes de Inteligência Competitiva.

Para Gomes e Braga (2001), Herring (2002), Rangel et al (2004) e a IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002), deve-se utilizar o método de *Key Intelligent Topic – KIT*¹⁰ (Tópicos fundamentais de inteligência) para fazer as entrevistas.

Santos ([199-?]) recomenda que sejam entrevistados os gestores da empresa até o 2º nível gerencial e os coordenadores de redes de Inteligência Competitiva. Miller (2002) recomenda a entrevista até o 3º nível gerencial e na Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002), as entrevistas são realizadas com os executivos.

⁷ Alguns autores e casos recomendam a análise do ambiente interno da organização: os autores Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Marcial e Grumbach (2002), além dos casos da Xerox (VEZMAR, 2002) e Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

⁸ Marcial e Grumbach (2002) e Xerox (VEZMAR, 2002) indicam a necessidade de classificar as variáveis internas em pontos fortes e fracos.

⁹ A identificação das necessidades de informação pela análise do ambiente externo é citada por vários autores e casos: os autores Gomes e Braga (2001), Kahanner (1997), Santos ([199-?]); Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e os casos da Visa (FULD, 2007), IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002) e o BB, no processo de estudos estratégico.

¹⁰ O método KIT, de Herring (2002), auxilia na estruturação de um processo de entrevistas com os clientes de Inteligência Competitiva (IC) para identificar as necessidades de informação que devem ser escritas como uma questão ou um problema a ser respondido pela área de IC.

No BB foi identificado que no processo de estudos estratégico (subprocesso cenários) são realizadas reuniões com executivos da instituição para identificar as questões estratégicas que devem ser avaliadas no cenário.

Na etapa 1.5 procura-se identificar as necessidades pela avaliação de pedidos de informação não-recorrente (eventuais) recebidos dos clientes, mas que são tão comuns que devem ser tratadas como rotineiros. Etapa recomendada por Rangel et al (2004) e por Breeding, 2002 (SSI, no processo de pedidos *ad hoc*).

Na etapa 1.6 definem-se as necessidades de informação dos clientes para a área de Inteligência Competitiva, com base nas etapas anteriores.

Os autores Laackman, Saban, Lanana (2002); Marceau e Swaka (2002); Moresi (2001) informam que a definição da necessidade de informação é importante, mas não indicam claramente como fazê-lo.

Detalhes de como os diversos os autores recomendam que deva ocorrer a fase de necessidades de informação pode ser verificado no apêndice B, item 2.

A atividade de Inteligência Competitiva deve ser planejada (Fase 2).

Rangel et al, 2004 recomenda que sejam definidos os produtos da área de Inteligência Competitiva (etapa 2.1) que atendam as necessidades de informação.

Para outros autores¹¹ o que deve ser definido claramente é o foco do trabalho que será desenvolvido: definição clara de qual o problema a ser estudado.

É recomendada a definição dos responsáveis por executar o processo de Inteligência Competitiva e por cada produto (etapa 2.2).

Os autores¹² que focam o processo de Inteligência Competitiva com ênfase de geração de cenários recomendam que sejam definidas as pessoas que executarão o processo de monitoramento e de cenários, bem como quem serão os peritos que analisarão as questões futuras para indicar a sua probabilidade de ocorrência nos cenários.

É interessante notar, que na IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002), um executivo é definido como responsável por um concorrente, devendo atuar como um especialista e gerir uma equipe virtual para elaboração de análises.

¹¹ Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), DASA (TESSUN, 2002), no processo de cenários, SSI (BREEDING, 2002), no processo de pedidos *ad hoc*.

¹² Autores e casos que abordam processos de geração de cenários futuros: os autores Fuld (2007), Marcial e Grumbach (2002) e os casos da Visa (FULD, 2007), IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002) e BB.

É necessário (etapa 2.3) estabelecer a periodicidade da entrega das necessidades de informação identificadas e um cronograma de trabalho¹³.

Marcial e Grumbach (2002) ressaltam que quanto menor o prazo, menor será o nível de profundidade da coleta de informações.

Outro passo importante para esta fase é a definição de assuntos e atores do ambiente externo que são importantes para a empresa (etapa 2.4), conforme relatado por Gomes e Braga (2001) e no BB (processos de monitoramento, estudos estratégicos e coordenação de Inteligência Competitiva).

Alguns autores¹⁴ relatam que existe a necessidade de se identificar os atores que sofrem influência ou influenciam o ambiente competitivo da organização e, portanto, influenciarão os cenários futuros.

Santos ([199-?]) e o caso da IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002) indicam que se devem definir somente quem são os principais concorrentes da organização e novos entrantes no mercado, para que a Inteligência Competitiva foque na busca e análise de informações desses atores.

As fontes que podem prestar informações sobre as necessidades de informação devem ser identificadas (etapa 2.5), podendo ser internas (ex.: pessoas da empresa), externas (ex.: funcionários de concorrentes, jornais); tradicionais (imprensa e bases de dados) ou pessoas (ex.: especialistas do setor)¹⁵.

É importante destacar que Gomes e Braga (2001) recomendam que as fontes sejam classificadas quanto à estrutura (formal – informação estruturada - ou informal – informação não estruturada), conteúdo (informação primária ou secundária¹⁶) e confiabilidade (de alto risco, de confiança subjetiva ou altamente confiável).

O método de análise a ser utilizado deve ser definido ainda no planejamento (etapa 2.6), pois a sua escolha influenciará não só a análise, mas o que e como

¹³ Segundo Gomes, Braga (2001) e Santos ([199-?]), deve-se estabelecer uma periodicidade para o atendimento dos clientes. Para Herring (2002), Kahanner (1997), Marcial e Grumbach (2002) e no caso do BB, para cada trabalho realizado deve ser elaborado um cronograma a ser executado.

¹⁴ Recomendam que se devam identificar os atores importantes no ambiente competitivo, os autores Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach (2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

¹⁵ Vários autores indicam a necessidade de se identificar as fontes de informação da área de IC: Gomes e Braga (2001); Herring (2002); Laackman, Saban e Lanana (2002); Marceau e Swaka (2002); Moresi (2001) e Santos ([199-?]). Sendo que Gomes e Braga (2001) e Santos ([199-?]) indicam que as fontes podem ser classificadas como internas, externas, tradicionais e pessoais.

¹⁶ Segundo Gomes e Braga (2001), a informação primária apresenta fatos inalterados produzidos pela própria fonte que emite a informação, enquanto as informações secundárias são interpretações de uma fonte sobre idéias de fontes primárias (ex.: clientes, fornecedores).

coletar as informações¹⁷. Kahanner (1997), porém, defende que deve ser definido não só o método de análise, mas também o de coleta, pois há vários.

Praticamente todos os autores e casos indicam que há vários métodos de identificação da necessidade de informação, coleta e análise, que podem ser utilizados no processo de Inteligência Competitiva. No apêndice A desta monografia, pode ser visualizada tabela contendo os métodos informados por cada autor.

Para Gomes e Braga (2001), é necessário definir os mecanismos de distribuição dos produtos gerados pela área de Inteligência Competitiva (etapa 2.7), os quais podem ser canais eletrônicos (intranet, e-mail), impressos (relatórios) e pessoais (informação prestada diretamente pelo analista/gerente).

Devem ser levantados os custos envolvidos no processo de Inteligência Competitiva e obtida aprovação orçamentária (etapa 2.8), segundo Santos ([199-?]).

Softwares e bases de dados de armazenamento centralizado das informações (etapa 2.9) devem ser criados, adaptados ou comprados a fim de que apoiem o processo de Inteligência Competitiva¹⁸.

Vários autores recomendam que o software para apoio ao processo de Inteligência Competitiva deva ter diversas características (apêndice B, item 3).

Alguns autores¹⁹ informam que é importante criar e manter uma rede de pessoas que participam, direta ou indiretamente, do processo de Inteligência Competitiva (ex.: analistas, fornecedores) nos diversos departamentos da empresa e fora dela (etapa 2.10). As redes devem ser utilizadas para, de maneira colaborativa, planejar, coletar, analisar e disseminar informações e a atividade de Inteligência Competitiva.

Os autores e casos relatam que há diversos tipos de profissionais que participam da atividade de Inteligência Competitiva (apêndice B, item 4) e diversos tipos de redes (apêndice B, item 5).

A terceira fase é onde se efetua a coleta e armazenamento de informações sobre o ambiente externo para a grande maioria dos autores.

¹⁷ Para Gomes e Braga (2001), Herring (2002), Miller (2002) e DASA (TESSUN, 2002), no processo de análise da concorrência, o método de análise deve ser definido previamente.

¹⁸ De acordo com Herring 2002, Kahanner, 1997, Moresi, 2001, Rangel et al, 2004, Santos, [199-?] e o casos da Xerox (VEZMAR, 2002) e BB, deve-se ter um software para apoiar a atividade de IC.

¹⁹ Inúmeros autores e casos recomendam a criação de redes de IC: autores Gomes e Braga (2001), Herring (2002), Marceau e Swaka (2002), Rangel et al (2004), Santos ([199-?]) e os casos da SSI (BREEDING, 2002), IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002) e BB (processo de coordenação da Inteligência Competitiva).

Porém, Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Marcial e Grumbach (2002), recomendam que se colem, também, informações sobre o ambiente interno da organização (história e situação atual de variáveis internas importantes que podem impactar o futuro da empresa).

Devem-se consultar e recolher informações de diversas fontes impressas (etapa 3.1), eletrônicas (etapa 3.2)²⁰, pessoas e por observação de fatos ou fenômenos (etapa 3.3)²¹, de dentro (ex.: vendedores) e de fora da organização (ex.: fornecedores, especialistas do setor econômico), utilizando algum método de coleta (apêndice A)²².

A maioria dos autores considera que as pessoas são as melhores fontes, pois podem informar sobre acontecimentos que ainda estão por ocorrer, enquanto que as fontes impressas e eletrônicas, normalmente, relatam fatos já ocorridos.

O canal mais comum de recepção das informações para a área de Inteligência Competitiva (IC) é por e-mail, ligações telefônicas, formulário na intranet, relato pessoal para alguém da área de IC, segundo diversos autores.

Santos ([199-?]) recomenda, ainda, o uso de uma secretária eletrônica (“*hot line*”), para onde os funcionários devem ligar e deixar informações.

No apêndice B, item 6, pode-se ver detalhes das abordagens de diferentes autores sobre essas etapas.

As informações coletadas devem ser organizadas, indexadas e classificadas em uma base de dados centralizada (etapa 3.4)²³.

Destaque se faz para o relato de Breeding (2002), o qual nos mostra que na SSI há um processo conhecido como gestão do conhecimento que visa armazenar as informações de todos os outros processos em um banco de dados organizado e

²⁰ Exemplo: *clipping*, relatórios anuais dos concorrentes e relatórios de Inteligência Competitiva de outras áreas da empresa.

²¹ Exemplo: Pessoas - funcionários do concorrente, vendedores da empresa – e observação – ir a seminário ver palestra de especialista, contar clientes que entram na loja do concorrente.

²² Indica as etapas da fase de coleta de informações os seguintes autores e casos: os autores Fuld (2007); Gomes e Braga (2001); Herring (2002); Kahanner (1997); Laackman, Saban e Lanana (2002); Marceau e Swaka (2002); Miller (2002); Moresi (2001); Rangel et al (2004); Santos ([199-?]) e os casos da Xerox (VERMAZ, 2002); DASA (TESSUN, 2002), no processo de alerta antecipado, elaboração de estudo e análise da concorrência; IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002); SSI (BREEDING, 2002), no processo de monitoramento e pedidos *ad hoc*; Visa (FULD, 2007); e no BB.

²³ Diversos autores e casos relatam a necessidade de que os dados sejam organizados: os autores Gomes e Braga (2001); Herring (2002); Laackman, Saban e Lanana (2002); Marceau e Swaka (2002); Miller (2002); Moresi (2001); Rangel et al (2004); Santos ([199-?]) e os casos da IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002); Xerox (VERMAZ, 2002); e BB, em todos os seus processos.

centralizado, sendo disponibilizado em um Site na Intranet. Algo similar ocorre no processo de coordenação da IC no BB.

Encontrou-se em alguns autores a preocupação de que, depois da coleta e armazenamento, as informações sejam preparadas, sintetizadas e selecionadas as mais relevantes, antes da fase de análise (etapa 3.5)²⁴.

É interessante notar que para Rangel et al (2004), as informações armazenadas devem ser preparadas para a análise através da sumarização automática das informações, de destaque de elementos “conhecidos” em um texto (ex.: pessoas, concorrentes, instituições), pela indicação de graus de impacto e reclassificação manual de informações pelos usuários.

Na quarta fase, deve-se efetuar a análise das informações e produzir um relatório para os clientes da Inteligência Competitiva.

As informações coletadas devem ser interpretadas e analisadas (etapa 4.1), por algum método de análise (apêndice A), buscando-se responder às questões identificadas como necessidades de informação²⁵.

Os autores que apresentam diferentes abordagens para a etapa, conforme pode ser visto no apêndice B, item 7.

Na etapa 4.2, de produção de relatório²⁶, o produto final é criado, de maneira personalizada, para ser entregue ao cliente da área de Inteligência Competitiva, no prazo combinado.

Normalmente, o relatório é formatado em um documento ou uma apresentação, mas pode ser repassado, ao cliente da área de Inteligência Competitiva, apenas verbalmente, no caso de informações curtas.

²⁴ As informações devem ser selecionadas e sintetizadas, segundo Laackman, Miller (2002); Saban e Lanana (2002); Rangel et al (2004); Santos ([199-?]) e o que foi identificado nos casos da SSI (BREEDING, 2002), no processo de monitoramento de alertas de mercado e DASA (TESSUN, 2002), no processo de alerta antecipado.

²⁵ As informações devem ser analisadas segundo Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002); Gomes e Braga, 2001; Laackman, Saban e Lanana (2002); Herring (2002); Kahanner (1997); Marcial e Grumbach, (2002); Marceau e Swaka, 2002; Miller, 2002; Rangel et al, 2004; Santos ([199-?]) e os casos da IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002); SSI (BREEDING, 2002), no processo de pedidos *ad hoc* e cenário/apoio ao negócio; na DASA (TESSUN, 2002), processo de elaboração de estudo, de cenários e de alerta antecipado; Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002); Xerox (VEZMAR, 2002); Visa (FULD, 2007) e BB (processos de estudos estratégicos e de monitoramento).

²⁶ Marceau e Swaka, 2002 e Rangel et al (2004) consideram que a geração do produto final como parte da fase de análise. Enquanto que Gomes e Braga (2001); Kahanner (1997); Miller (2002) e Santos, ([199-?]) consideram que é parte da fase de disseminação.

Os autores e casos dão diversas orientações de como devem ser os relatórios (apêndice B, item 8).

Na quinta fase busca-se efetuar a disseminar as informações para os clientes da área de Inteligência Competitiva, de maneira que eles tenham acesso às informações coletadas e analisadas pela área²⁷.

A disseminação pode ser para toda organização ou focada para um público específico²⁸. Além disso, pode ocorrer por relatórios que podem ser impressos ou eletrônicos²⁹.

Diversos canais de disseminação são sugeridos: disponibilizar relatório em página na intranet, enviar arquivo por e-mail, entregar impresso ou apresentar pessoalmente aos clientes da área de Inteligência Competitiva, por quem produziu o relatório ou pelo seu gerente (apêndice B, item 9).

É necessário avaliar a Inteligência Competitiva (IC) de três formas³⁰. Tais avaliações visam identificar questões da atividade que possam ser aprimoradas ou que devam ser mantidas, pois estão adequadas para a empresa (fase 6). As três formas de avaliação são:

- a. Avaliação do processo de Inteligência Competitiva pela equipe que o executa.
- b. Avaliação da satisfação dos clientes da Inteligência Competitiva com os produtos recebidos (informação, relatórios).
- c. Avaliação dos resultados da Inteligência Competitiva para a organização, inclusive econômicos.

Maiores detalhes sobre as formas de avaliação podem ser encontradas no apêndice B, item 10.

A IC deve gerar mudança de comportamento da organização (fase 7).

²⁷ A fase de disseminação é apresentada pelos autores Gomes e Braga (2001); Fuld (2007); Herring (2002); Kahanner (1997); Laackman, Saban e Lanana, 2002; Marceau e Swaka (2002); Moresi (2001); Rangel et al (2004) e nos casos da SSI (BREEDING, 2002) e do BB.

²⁸ A disseminação da informação pode ser para toda organização, segundo Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Gomes e Braga (2001), ou para um público específico, de acordo com Gomes e Braga (2001); Santos ([199-?]) e DASA (TESSUN, 2002).

²⁹ Os relatórios podem ser impressos, segundo Gomes e Braga, 2001 e Miller (2002), ou eletrônicos, segundo Gomes e Braga (2001).

³⁰ A avaliação pode ser: do processo de IC, para Gomes e Braga (2001) e IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002); da satisfação dos produtos de IC, segundo Gomes e Braga (2001), Miller (2002) e o caso do BB; e do resultado da IC, para Gomes e Braga (2001).

Devem ser elaborados planos de ação (etapa 7.1) para cada cenário produzido e iniciado monitoramento do ambiente externo para identificar qual o cenário que se confirmará antes que ele ocorra³¹.

Se para alguns autores³² a execução dos planos para que a empresa se prepare para os diversos cenários devem ser executados imediatamente a fim de que a organização esteja preparada para todos eles, para outros³³, o plano para um determinado cenário deve ser executado somente quando o monitoramento do ambiente detectar qual dos cenários está prestes a se confirmar.

Moresi (2001) e Vezmar, 2002 (caso da Xerox) lembram que a principal finalidade da Inteligência Competitiva é fazer com que a organização tenha um bom comportamento adaptativo com o meio ambiente, portanto é imprescindível utilizar o conhecimento produzido para executar ações para melhor atuar nele (etapa 7.2).

³¹ Planos de ação devem ser elaborados, de acordo com Fuld (2007), Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach (2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e o caso da Visa (FULD, 2007).

³² Os planos traçados devem ser executados imediatamente para Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach (2002) e Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002).

³³ Os planos alternativos para os diversos cenários devem ser executados apenas quando a área de IC, através do monitoramento, tiver grande certeza de que um determinado cenário irá ocorrer, segundo Fuld (2007) e o caso da Visa (FULD, 2007).

3 DISCUSSÃO

Com base na pesquisa realizada apurou-se que a Inteligência Competitiva pode atender a várias fases do processo de tomada de decisão, administração estratégica, planejamento (figura 3) e de negociação.

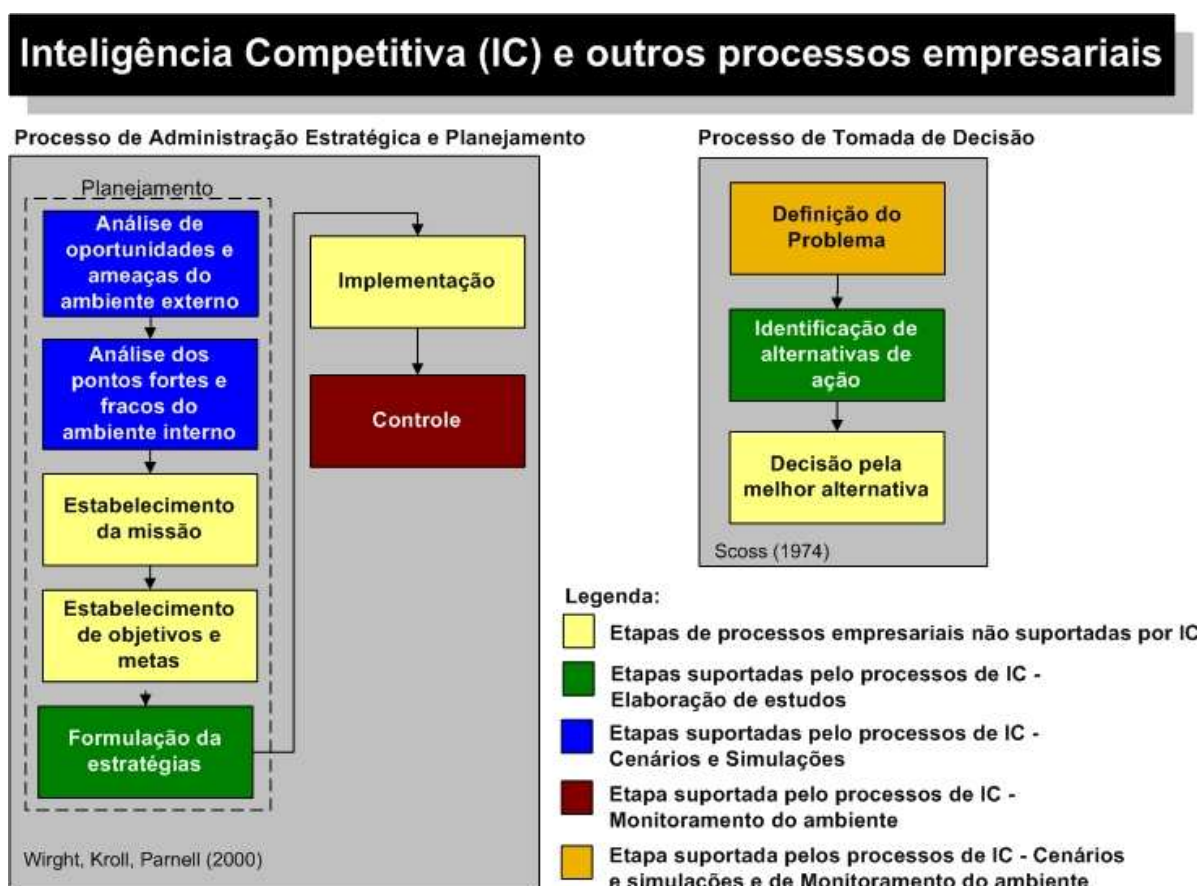


Figura 3: Relação do processo de inteligência competitiva e outros processos empresariais. Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000) e Scoss (1974).

Identificou-se que, para apoiar esses outros processos empresariais, a Inteligência Competitiva (IC) deve ter os processos de elaboração de estudos, monitoramento do ambiente e cenários/simulações; bem como os processos de definições gerais de IC e gestão de IC para apoiar a própria atividade (quadro 1).

Processo administrativo	Como a Inteligência Competitiva deve apoiar	Processo de Inteligência Competitiva proposto
Planejamento – análise ambiental.	Avaliar a situação atual e futura do ambiente interno (planejamento anterior, estrutura, processos e recursos) e externo (macroambiente e ambiente negocial) antes de se iniciar a formulação dos planos.	Cenários e simulações, podendo ser a versão completa (duração de alguns meses para gerar os cenários) e a simplificada (duração de alguns dias para atualizar os cenários)

Processo administrativo	Como a Inteligência Competitiva deve apoiar	Processo de Inteligência Competitiva proposto
Controle do planejamento	Acompanhar o que ocorre no ambiente externo, identificar o grau de impacto sobre o que foi planejado e emitir alertas para que a organização reveja a sua forma de atuação.	Monitoramento do ambiente.
Tomada de decisão – Definição do problema	Avaliar o ambiente externo futuro ou o atual para identificar ameaças (representam problemas, pois podem impactar negativamente a empresa) e oportunidades (do ponto de vista da tomada de decisão, são problemas, pois a empresa precisa se ajustar para aproveitá-los).	Cenários e Simulações e Monitoramento do ambiente
Tomada de decisão – Identificação de alternativas	Analisar informações do ambiente a fim de apresentar um panorama atual ou futuro de um determinado tema, bem como avaliar e propor alternativas de ações para a empresa.	Elaboração de estudos.
Negociação	Analisar informações sobre o ambiente externo e os atores envolvidos em uma negociação.	Elaboração de estudos.

Quadro 1: Como a Inteligência Competitiva pode apoiar outros processos empresariais.

Os processos de Inteligência Competitiva se encadeiam em uma ordem lógica, descrita a seguir.

Executa-se o processo de definições gerais de Inteligência Competitiva, periodicamente, para planejar, preparar ou ajustar a atividade de Inteligência Competitiva na organização; depois, inicia-se o processo de gestão da Inteligência Competitiva para estruturar a atividade e mantê-la funcionando.

Deve-se executar o processo completo de cenário e simulações para identificar os possíveis cenários futuros a fim de apoiar o planejamento da organização e identificar o que deve ser monitorado.

O processo de monitoramento do ambiente é iniciado para acompanhar as alterações do ambiente externo que podem impactar os cenários traçados e indicar se o processo simplificado de cenário e simulações deve ser executado para revisá-los. Além disso, identifica se o ambiente exige ajuste do planejamento da empresa.

O processo de elaboração de estudos deve ser executado para avaliar alternativas estratégicas do planejamento, subsidiar outras decisões dos executivos ou para aprofundar questões importantes detectadas pelo processo de monitoramento que necessitem de mais aprofundamento.

3.1 Proposição de processos de Inteligência Competitiva

O processo de definições gerais de Inteligência Competitiva (IC) tem como objetivo planejar a atividade de Inteligência Competitiva, identificando as

necessidades de informação e os eventos futuros que podem impactar a empresa (figura 4), devendo ser executado a cada um ou dois anos.

É necessário identificar quais são os clientes da área de Inteligência Competitiva (etapa 2.1), a necessidade de informação e os eventos futuros do ambiente externo que podem causar grande impacto na empresa, pela análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa (etapa 2.2) e das ameaças e oportunidades do ambiente externo (etapa 2.3).

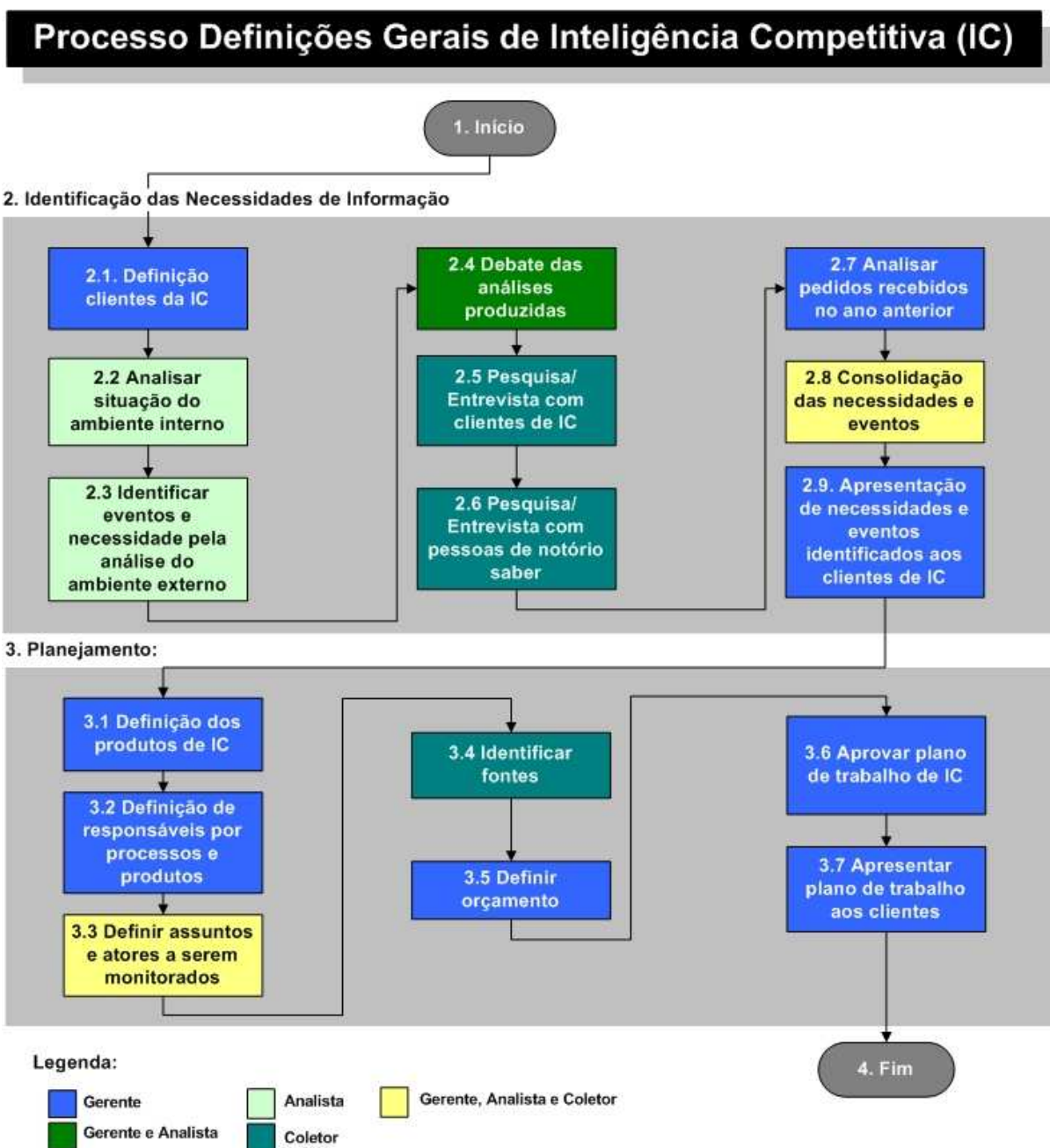


Figura 4: Processo de definições gerais de Inteligência Competitiva
Fonte: Autor da presente monografia

O gerente e analistas de Inteligência Competitiva devem debater sobre as informações obtidas de maneira a terem uma visão mais completa da empresa, do mercado e das potenciais necessidades de informação e eventos futuros (etapa 2.4).

É importante realizar entrevistas com os clientes de Inteligência Competitiva (etapa 2.5) e pessoas de notório saber de fora da organização (etapa 2.6) para levantar outros pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, necessidades de informação (somente dos clientes), possíveis fontes de informação e eventos, utilizando as informações já coletadas para estimular o entrevistado, se for o caso.

Os pedidos de informação recebidos no processo de elaboração de estudos devem ser analisados para se identificar necessidades rotineiras (etapa 2.7), para que, então, a equipe de Inteligência Competitiva consolide, debata (etapa 2.8) e apresente (etapa 2.9) aos principais clientes as necessidades de informação e os eventos futuros, a fim de que eles os confirmem e definam prioridades.

O planejamento deve ser realizado através da definição dos produtos da área de Inteligência Competitiva (etapa 3.1), dos responsáveis por cada produto e etapa dos processos (etapa 3.2), dos assuntos e atores que serão monitorados com base nas necessidades de informação (etapa 3.3), das fontes de informação (etapa 3.4) e deve-se elaborar um orçamento para a execução da atividade (etapa 3.5), aprovar o plano de trabalho da Inteligência Competitiva com os primeiros gestores (etapa 3.6) e apresentá-lo aos seus clientes, mostrando o que a atividade fará e o que não fará (etapa 3.7).

O processo de gestão da Inteligência Competitiva (IC) deve ser executado para organizar e manter uma estrutura capaz de suportar a atividade de Inteligência Competitiva. Deve ser iniciado após o processo de definições gerais de IC e executado continuamente (figura 5).

O plano da atividade de Inteligência Competitiva elaborado no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva deve ser estudado para ajustar as demais fases deste processo (fase 2).

A atividade de Inteligência Competitiva deve ser avaliada (fase 3) definindo-se os critérios de avaliação (etapa 3.1), preparando-se os mecanismos de coleta das avaliações (etapa 3.2), efetuando-se pesquisa com os executantes dos processos de Inteligência Competitiva para identificar melhorias necessárias (etapa 3.3), aplicando-se pesquisa de satisfação dos clientes de Inteligência Competitiva com os

produtos (etapa 3.4), avaliando-se os resultados da Inteligência Competitiva para a empresa (etapa 3.5) e analisando-se os dados das pesquisas para verificar o que aprimorar na atividade de Inteligência Competitiva (etapa 3.6).

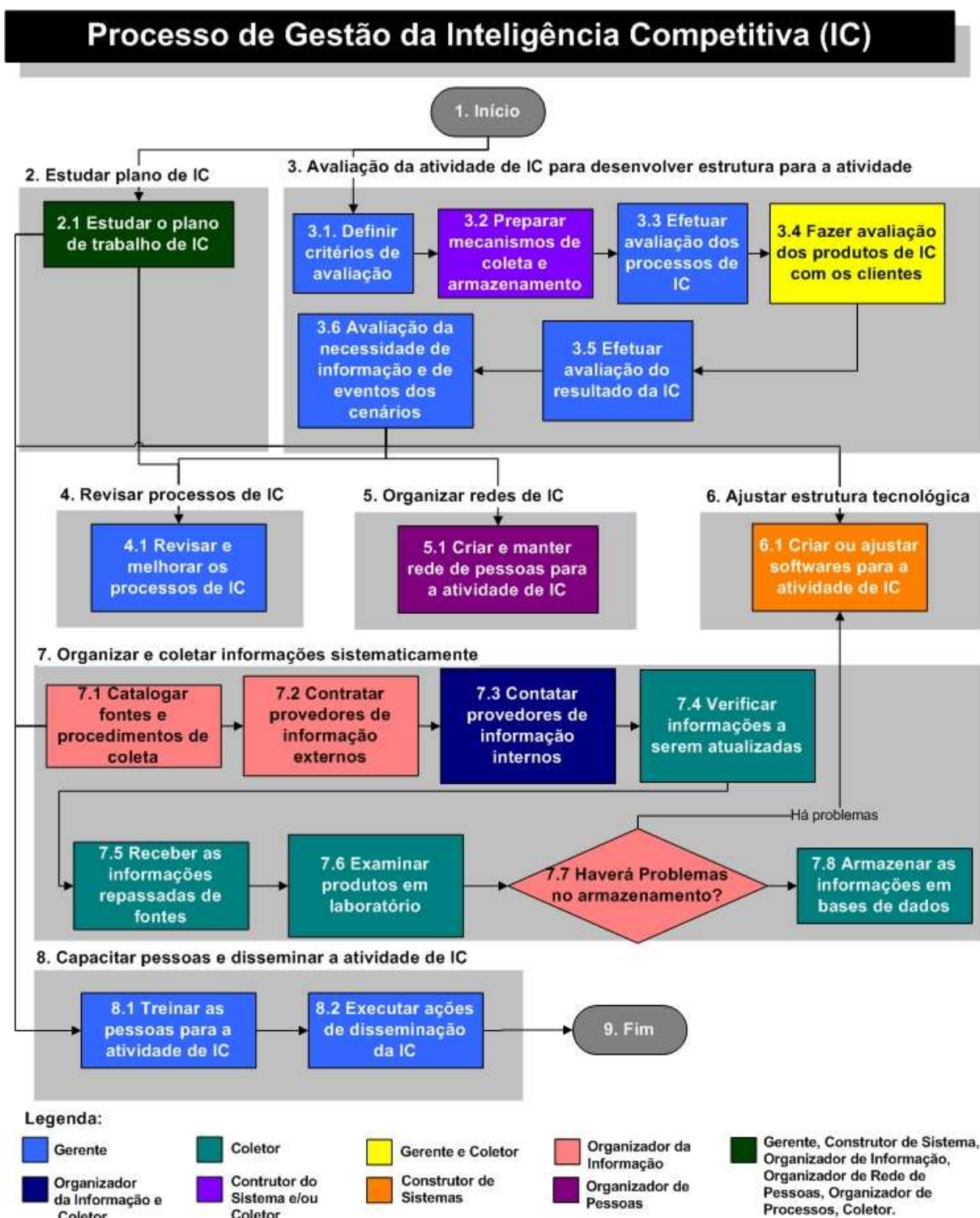


Figura 5: Processo de gestão da Inteligência Competitiva
Fonte: Autor da presente monografia

O estudo do plano de atividade e a avaliação da Inteligência Competitiva auxiliará no ajuste das outras fases.

Os processos de Inteligência Competitiva devem ser revistos e melhorados (fase 4), as pessoas que trabalham ou podem apoiar o processo devem ser organizadas em redes de pessoas para permitir o compartilhamento do conhecimento e a produção da Inteligência Competitiva (fase 5), além disso, a estrutura tecnológica da atividade deve ser criada ou ajustada pela contratação ou desenvolvimento de softwares para apoio a Inteligência Competitiva (fase 6).

As bases de dados de Inteligência Competitiva devem ser preparadas para a organização das informações que serão utilizadas e geradas pela área: as fontes de informação devem ser catalogadas e o procedimento de coleta devem ser descritos (etapa 7.1), provedores de informação externos devem ser contratados, por exemplo: agência de notícias, fornecedores de bases de dados (etapa 7.2), e provedores de informação internos devem ser contatados para inclusão de suas informações nas bases de Inteligência Competitiva (etapa 7.3).

Deve-se verificar quais informações devem ser atualizadas para executar os procedimentos de inclusão nas bases de Inteligência Competitiva (etapa 7.4), receber as informações repassadas de pessoas da rede de Inteligência Competitiva sobre o mercado (etapa 7.5), desmanchar, examinar e entender os produtos dos concorrentes em um laboratório (etapa 7.6), verificar se há dificuldade no correto armazenamento de informações (etapa 7.7) e, nesse caso, solicitar ajuste da estrutura tecnológica (volta para etapa 4).

As informações coletadas devem ser armazenadas em bases de dados e classificadas por região, assunto, ator e outras categorias necessárias (etapa 7.8).

É necessário identificar a necessidade de capacitação, treinar as pessoas para a atividade de Inteligência Competitiva (etapa 8.1) e executar ações de disseminação para tornar a atividade e seus produtos conhecidos (etapa 8.2).

O processo completo de criação de cenários e simulações é um estudo sobre o futuro do ambiente externo da organização que deve ser executado a cada dois anos (figura 6).

Deve-se definir a equipe e o responsável pelo trabalho (etapa 2.1), quem serão os especialistas internos e externos que opinarão sobre os cenários e atores (etapa 2.2) e o cronograma de trabalho (etapa 2.3).

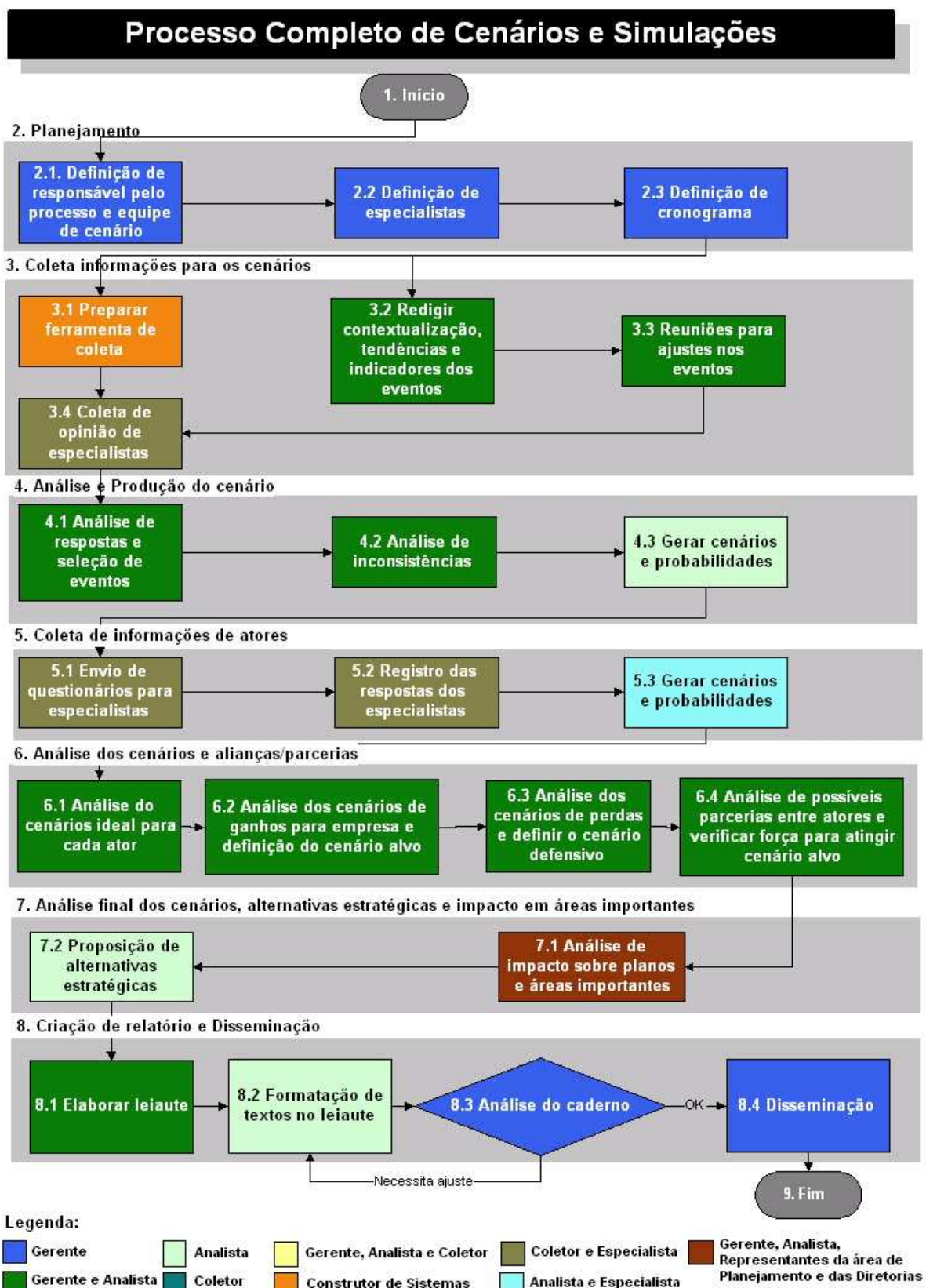


Figura 6: Processo completo de Cenários e Simulações

Fonte: Autor da presente monografia

É necessário preparar a ferramenta de coleta da opinião dos especialistas (etapa 3.1); redigir texto de contextualização de cada evento futuro definido no

processo de definições gerais de Inteligência Competitiva (etapa 3.2); realizar reunião para debate das contextualizações (etapa 3.3); e enviar, receber e armazenar o resultado da pesquisa com os especialistas de cenário sobre a probabilidade de ocorrência, autoconhecimento, pertinência e impactos cruzados dos eventos futuros (etapa 3.4).

Na quarta fase ocorre a avaliação das respostas e exclusão dos eventos de pouca pertinência (etapa 4.1); identificação e ajuste de inconsistências entre a probabilidade e os impactos cruzados dos eventos (etapa 4.2); e o cálculo dos cenários e suas probabilidades (etapa 4.3).

Na quinta fase, acontece o envio de questionário para os especialistas de atores que responderão sobre o grau de influência de um ator sobre o evento, de um evento sobre o ator e de um ator sobre o outro (etapa 5.1). As respostas são recebidas (etapa 5.2) e são gerados os novos cenários e o impacto sobre os atores é calculado (etapa 5.3).

A sexta fase é formada pela análise do cenário ideal para cada ator (etapa 6.1); análise dos cenários onde ocorrem ganhos para empresa e definição do seu cenário alvo (etapa 6.2); análise dos cenários que representam perda para empresa e definição do cenário defensivo (etapa 6.3); e devem-se avaliar várias configurações de alianças entre atores em diferentes cenários alvo e defensivo, de maneira que haja alta probabilidade de que um conjunto de atores tenha força para que ocorra o cenário alvo e que não ocorra o cenário defensivo (etapa 6.4).

Na sétima fase, busca-se avaliar o impacto do cenário sobre os planos e áreas importantes (ex.: marketing) da empresa (etapa 7.1) e alternativas de ação para fazer a empresa atingir o cenário alvo e evitar o cenário defensivo (etapa 7.2).

Na oitava fase, faz-se o leiaute (etapa 8.1); a formatação do relatório (etapa 8.2) para que o gerente faça os ajustes necessários (etapa 8.3); e ele é apresentado e entregue impresso para os executivos e pessoas que participaram do processo, disponibilizado em versão eletrônica na intranet, com restrição de acesso, se for o caso, e enviado por e-mail para quem trabalha com análise do ambiente externo na empresa (etapa 8.4).

O processo de monitoramento do ambiente visa monitorar o ambiente externo e gerar de alertas sobre o que impacta significativamente a empresa, devendo ser

executado continuamente, depois da primeira execução do processo de definições gerais de Inteligência Competitiva (figura 7).

Na fase de planejamento são definidos os responsáveis por monitorar cada assunto e ator importante no ambiente competitivo da empresa (etapa 2.1).

Na fase de coleta (etapa 3.1), as informações já organizadas nas bases de dados pelo processo de gestão da Inteligência Competitiva devem ser avaliadas, selecionando-se as mais relevantes, definindo-se o nível de impacto para a organização (ameaça e oportunidade), o grau de impacto (alto, médio ou baixo), indicando-se o motivo da seleção e se estão relacionadas a algum evento futuro do cenário (processo de definições gerais de Inteligência Competitiva e cenários e simulações).

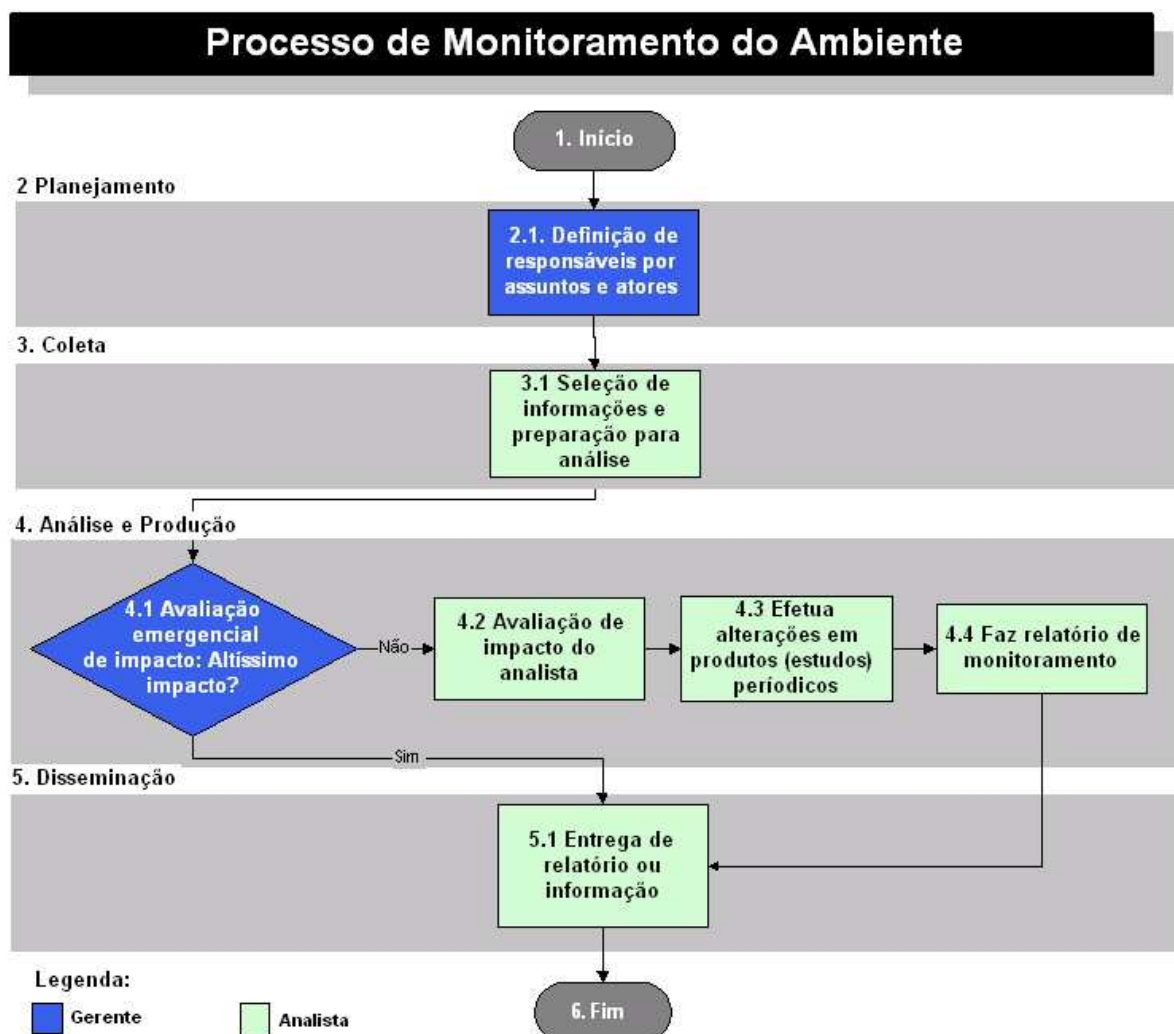


Figura 7: Processo de monitoramento do ambiente

Fonte: Autor da presente monografia

Na fase de análise e produção faz-se uma avaliação emergencial do impacto das informações selecionadas para a empresa. Se um membro da equipe de Inteligência Competitiva identificar que um fato tem altíssimo impacto (etapa 4.1), um analista é designado para produzir um estudo rápido (informe) alertando a organização (executa o processo de elaboração de estudos para buscar e analisar informações).

Caso contrário, os analistas se reúnem, periodicamente, para debater sobre as informações selecionadas a fim de avaliar o impacto nos cenários (criação, alteração ou exclusão de eventos) e decidir sobre a realização de estudos aprofundados ou a emissão de alertas para a organização (etapa 4.2).

São realizados ajustes parciais em produtos de entrega periódica e que serão finalizados pelo processo de elaboração de estudos (etapa 4.3) e faz-se um relatório de monitoramento com as principais informações identificadas e os comentários de análise da área de Inteligência Competitiva (etapa 4.4).

Na quinta fase (disseminação), o relatório de monitoramento e os alertas (informes) são armazenados nas bases de Inteligência Competitiva e enviados para a organização.

O processo simplificado de cenários e simulações é um estudo que visa refazer os cenários e simulações no caso de alterações significativas no ambiente externo (figura 8) para subsidiar reformulações do que foi planejado. O processo pode-se iniciar de duas formas diferentes:

Pode ser iniciado pela identificação de acontecimento relevante no ambiente externo pelo processo de monitoramento (etapa 1.1). Nesse caso, na fase de planejamento deve-se avaliar se o cenário deve ser refeito (etapa 2.1). Caso contrário, o cenário não será refeito e o restante do processo não é executado.

O processo será iniciado, ainda, no ano seguinte a execução do processo completo de cenário e simulações (etapa 1.2), pois esse último se realiza somente a cada dois anos, assim sendo, em um ano se executa o processo completo de cenário/simulações e no outro o processo simplificado de cenário e simulação.

Na fase de coleta, deve-se redigir uma contextualização de cada evento com proposta de inclusão, alteração e exclusão (etapa 3).

Na fase de análise do cenário são realizadas reuniões de 3 dias inteiros ou 6 dias de meio período para: debater as propostas de mudança nos cenários (etapa

4.1); discutir se a lista de eventos, suas probabilidades e impactos cruzados serão alterados (etapa 4.2); gerar os cenários, analisar as inconsistências e debater mudanças no comportamento dos atores (etapa 4.3); analisar o cenário ideal de cada ator, ajustar o seu comportamento esperado e escolher o cenário ofensivo e defensivo (etapa 4.4); fazer avaliação de alianças e revisão do cenário alvo e defensivo (etapa 4.5); e avaliar consequências e alternativas de ação (etapa 4.6).

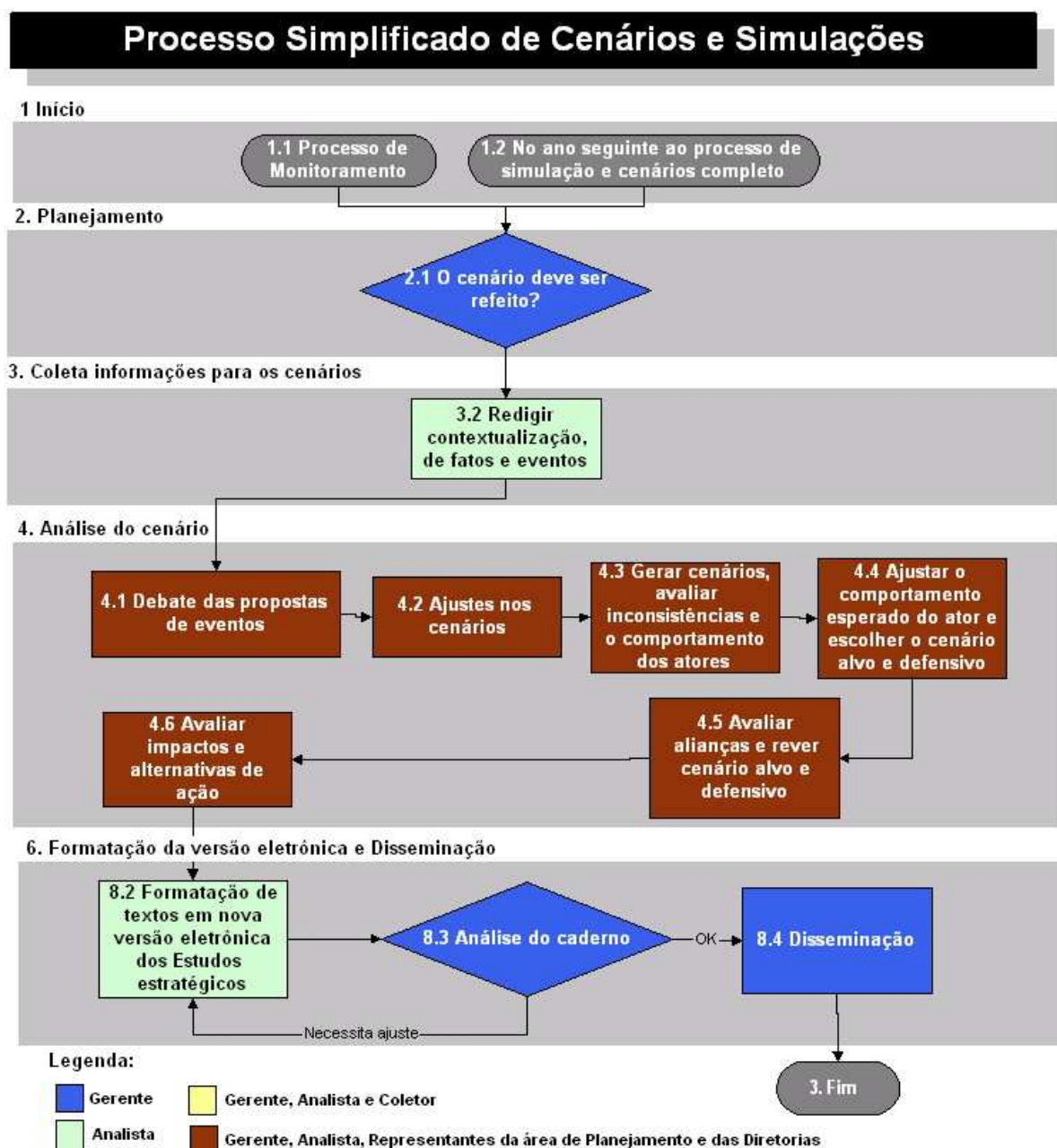


Figura 8: Processo simplificado de cenários e simulações

Fonte: Autor da presente monografia

Na fase de disseminação um novo relatório deve ser formatado (etapa 5.1), o gerente da área de Inteligência Competitiva o avalia e faz ajustes (etapa 5.2) e ele é disseminado para organização pela intranet da empresa, pelo envio por e-mail quem trabalha com Inteligência Competitiva na organização e por apresentação aos executivos e os participantes do processo (etapa 5.3).

O processo de elaboração de estudo é destinado à elaboração de um estudo sobre um tema específico (figura 9).

Pode iniciar-se de três formas diferentes: pela detecção de um fato que pode causar alto impacto para organização (etapa 1.1), pelo pedido de estudo por um cliente de Inteligência Competitiva (etapa 1.2) e pela necessidade de se produzir um produto periódico de Inteligência Competitiva (produtos rotineiros definidos no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva), etapa 1.3.

Na fase de planejamento deve-se esclarecer junto ao demandante (se iniciado por demanda ou proativamente) sobre o tema a ser estudado, o objetivo e as questões a serem respondidas pela equipe de Inteligência Competitiva (etapa 2.1), definir quem participará do trabalho (etapa 2.2), avaliar os métodos de coleta e análise a serem utilizados (etapa 2.3) e definir o cronograma (etapa 2.4).

Na fase de coleta de informações, devem-se selecionar as informações armazenadas nas bases de dados de Inteligência Competitiva (IC) no processo de gestão da IC e as selecionadas pelo processo de monitoramento (etapa 3.1).

O coletor deve verificar se todas as informações necessárias para responder as questões do estudo já foram identificadas (etapa 3.2). Se sim, vai para etapa 3.7, caso contrário, deve-se identificar as possíveis fontes de informação (etapa 3.3), coletar novas informações impressas e eletrônicas (etapa 3.4), por pessoas de dentro e fora da organização (etapa 3.5) e por observação de determinado fato ou fenômeno, como ir para frente de um guichê de uma companhia aérea para contar o número de passageiros que embarcam, ver uma palestra do presidente de um concorrente, fazer um *benchmarking* (apêndice A) em uma empresa ou ter um laboratório para desmancha, examina e identificam-se pontos fortes e fracos de produtos dos concorrentes (etapa 3.6).

As informações coletadas devem ser armazenadas nas bases de Inteligência Competitiva e classificadas (etapa 3.7).

As informações devem ser avaliadas e selecionadas aquelas que são importantes para responder as questões do estudo (etapa 3.8).

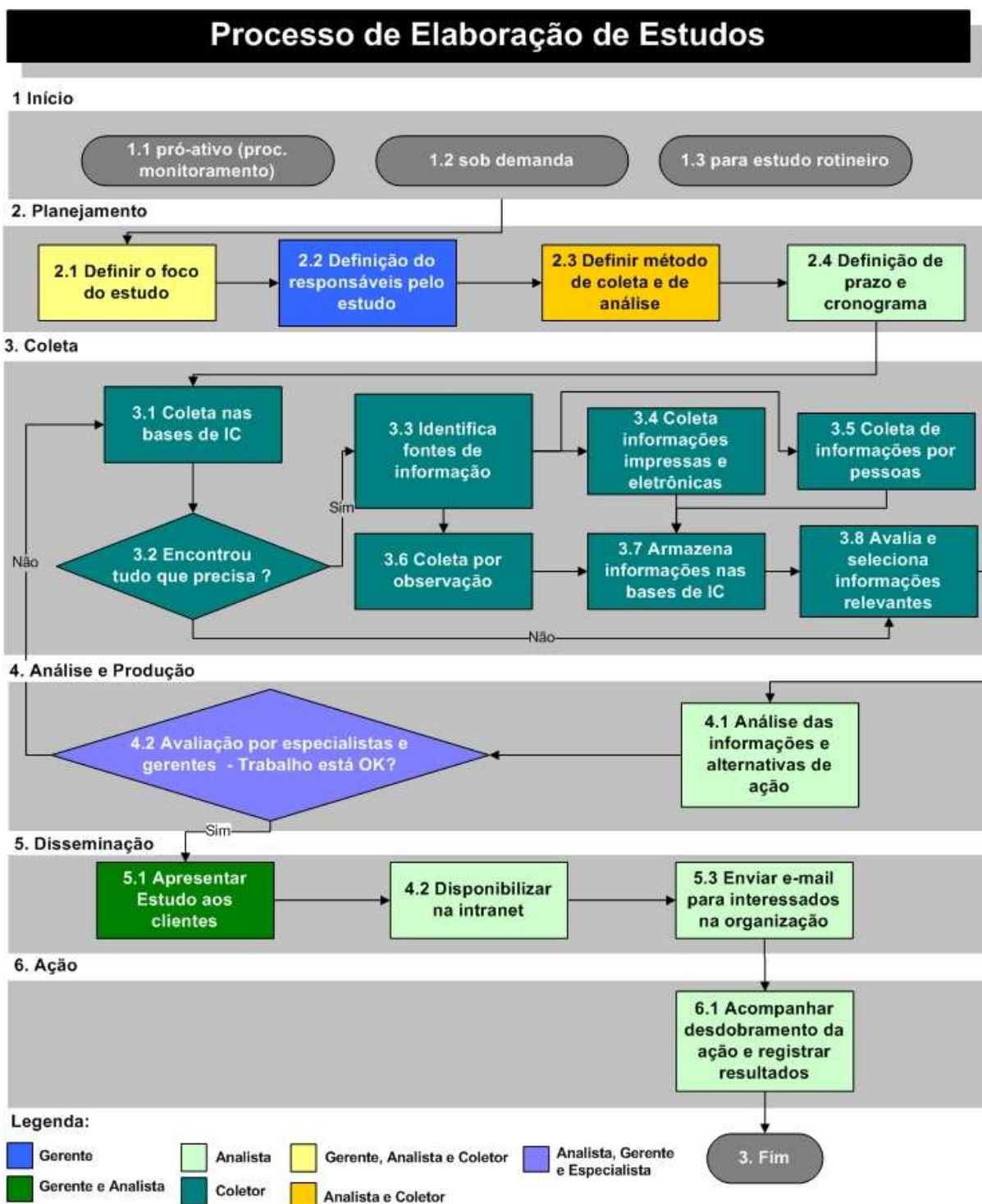


Figura 9: Processo de elaboração de estudos

Fonte: Autor da presente monografia

É necessário analisar as informações com um modelo de análise e elaborar um primeiro relatório do estudo (etapa 4.1) para que seja avaliado pela equipe de

Inteligência Competitiva e por especialistas internos e externos, que proporão ajustes, contribuirão para identificar impactos para empresa e alternativas de ação (etapa 4.2).

O relatório final do estudo deve ser enviado impresso para os clientes de Inteligência Competitiva para o qual é destinado (etapa 5.1), disponibilizado na base de Inteligência Competitiva para consulta (etapa 5.2) e enviado por e-mail para os interessados no tema (etapa 5.3).

Na sexta fase, o analista de Inteligência Competitiva responsável pelo estudo deve acompanhar os desdobramentos que o trabalho causou na organização, repassando tais informações para que possam ser utilizadas no processo de gestão de Inteligência Competitiva (avaliação de seu resultado para a organização).

Nos diversos processos propostos são necessárias pessoas com diferentes perfis (quadro 2), sendo que uma pessoa pode atuar com mais de um perfil.

Tipo de Profissional	Descrição
Gerente	Coordena a atividade de Inteligência Competitiva e a equipe que executa os processos, mantém o contato com os tomadores de decisão e outros departamentos de Inteligência dentro da organização. Além disso, procura disseminar a atividade e consegue treinamento para a equipe.
Organizador de informação	Executam atividades de identificação de fontes, preparação de coleta e organização bases de informações que servem para várias equipes e processos de Inteligência Competitiva existentes em uma organização.
Coletor	Efetua a coleta de informações em diversas fontes para um trabalho específico ou para manter um conjunto de informações nas bases de Inteligência Competitiva.
Analista	Efetua a análise de informações, transformando-as em um novo conhecimento para a tomada de decisão.
Fonte	Pessoas de dentro ou de fora da organização que podem fornecer informações primárias ou secundárias.
Especialista ou Perito	Pessoas com notório saber sobre determinado assunto que podem ser consultadas.
Decisores	Pessoas que tomam as decisões na empresa (ex.: gerentes, executivos).
Construtor de Sistemas	Criam, adaptam ou fornecem softwares para dar suporte ao processo de Inteligência Competitiva.
Organizador de Pessoas	Organiza as pessoas de diferentes perfis em redes direcionadas para coleta, análise, execução de um processo de IC, avaliação de informações, etc.
Organizador de Processos	Cria ou adapta os processos de IC propostos nesta monografia para a realidade de cada empresa.
Representante da área de Planejamento	Participa do processo de cenários e simulações como parte integrante da equipe de Inteligência Competitiva, de maneira a garantir a conexão entre os dois processos.
Representante da área das Diretorias	Participa do processo de cenários e simulações como parte integrante da equipe de Inteligência Competitiva em algumas etapas, de maneira que toda a empresa possa participar e conhecer os cenários e simulações.

Quadro 2: Perfis de profissionais de Inteligência Competitiva.

Fonte: Autor da presente monografia

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta monografia foi avaliar como os processos de Inteligência Competitiva devem ocorrer para apoiar a administração estratégica, o planejamento e a tomada de decisão em organizações empresariais.

Foi realizada revisão bibliográfica sobre os conceitos de Inteligência Competitiva (Inteligência Competitiva), sistema e as suas aplicações para a administração estratégica, planejamento e tomada de decisão.

Foram analisados os processos de Inteligência Competitiva segundo diversos autores, casos empresariais publicados e no Banco do Brasil (por entrevistas com membros da instituição). Tal análise identificou que o processo de Inteligência Competitiva é, também, muito utilizado no processo de negociação.

A análise dos processos de Inteligência Competitiva permitiu elaborar um processo comum (genérico) de Inteligência Competitiva e mostrar as diferentes abordagens de cada autor e empresa.

A relação das informações da revisão bibliográfica e dos processos de Inteligência Competitiva nas empresas permitiu identificar quais os processos de Inteligência Competitiva necessários para atender a administração estratégica, planejamento, tomada de decisão e negociação.

O objetivo da monografia foi alcançado, uma vez que, além de identificar como ocorrem os processos de Inteligência Competitiva, foi possível propor um conjunto de processos adequados a cada um dos outros processos empresariais já citados, considerando as melhores práticas identificadas em diversos autores e casos.

Desta maneira, foi proposto o processo de cenários e simulações para atender a necessidade de análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e pontos fortes e fracos do ambiente interno, que são duas fases da administração estratégica e do planejamento. Com base nessa análise, cenários sobre o futuro do ambiente externo são criados e simulações sobre a atuação dos atores do mercado são realizadas para subsidiar a formulação dos planos da empresa. Além disso, esse processo auxilia na identificação de problemas (fase inicial do processo de tomada de decisão).

Foi proposto o processo de elaboração de estudos sobre temas específicos para auxiliar na fase de formulação das estratégias dos processos de administração estratégica e de planejamento, bem como a fase de identificação das alternativas de ação do processo de tomada de decisão e para apoiar o levantamento de informações sobre atores que fazem parte de uma negociação, seu negócio e mercado.

O processo de monitoramento foi proposto como parte integrante da fase de controle da administração estratégica para acompanhar o que está ocorrendo no ambiente externo a fim de alertar a empresa para novas ameaças e oportunidades ou identificar que os cenários e simulações necessitam ser revistos. Além disso, atende ao processo de tomada de decisão ao identificar problemas que a organização terá com novas situações do ambiente.

Os processos de definições gerais e gestão da Inteligência Competitiva foram propostos para permitir uma preparação, planejamento, criação de estrutura e gestão da atividade de Inteligência Competitiva, permitindo a execução dos demais processos de Inteligência Competitiva propostos.

Para cada etapa dos processos propostos foi identificado à necessidade de um profissional com determinado perfil para ser o responsável por conduzi-la.

A pesquisa monográfica indicou, ainda, outros temas que podem ser interessantes para trabalhos futuros:

- a. Identificação e análise de diferentes métodos de inteligência competitiva;
- b. Como deve ocorrer o processo de contra-inteligência, que visa preservar as instalações, pessoas e informações da área de Inteligência, dificultando a ação de espionagem e da Inteligência Competitiva de outras empresas;
- c. Os motivos e como minimizar a falta de tomada de decisão e ação das empresas frente às ameaças e oportunidades detectadas pela área de Inteligência Competitiva;
- d. Aplicação e avaliação da proposta de processos de Inteligência Competitiva em uma organização empresarial.

Tal como os seres humanos necessitam dos sentidos, dos seus órgãos sensoriais e da inteligência para captar e processar as informações do ambiente externo para manterem-se vivos e atuantes, as organizações necessitam da

Inteligência Competitiva como um mecanismo que permita “sentir” e interpretar o meio ambiente em que se encontram.

O modelo de processos proposto nesta monografia pode ser utilizado como referencial para implantação e execução do processo de Inteligência Competitiva em organizações empresariais, alerta-se, entretanto, para a necessidade de que cada organização o adapte a sua cultura organizacional, pois cada empresa é única.

Concluindo, portanto, espera-se que a aplicação desse modelo de processos permita uma atuação mais eficiente da área de Inteligência Competitiva e reflita de maneira benéfica nos outros processos empresariais, permitindo que a organização mantenha boas adaptações com o seu ambiente externo, levando-a a criar condições para ter vantagem competitiva e aumentando, assim, a sua sobrevivência no mercado e a sua contribuição para a sociedade, tais como: um bom atendimento às necessidades dos clientes, bons salários para os empregados, justos dividendos para os sócios e impostos para o Governo.

Concluimos, portanto, que a aplicação do modelo de processos proposto deve permitir uma atuação mais eficiente da área de Inteligência Competitiva e refletir de maneira benéfica nos outros processos empresariais, permitindo que a organização mantenha benéficas adaptações com o seu ambiente externo, levando-a a criar condições para ter vantagem competitiva e aumentando, assim, a sua sobrevivência no mercado e a sua contribuição para a sociedade, tais como: um bom atendimento às necessidades dos clientes, salários para os empregados, dividendos para os sócios e impostos para o Governo.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**, Brasília, 2002. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 09 jun. 2006.

BEHNKE, Lynn; SLAYTON, Paul. Formando uma função de inteligência competitiva na empresa, o caso da IBM In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H.

Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 55-66.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BREEDING, Bret. Convergência entre IC e inteligência-chave: estudo de caso na Shell Services International In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H.

Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 67-92.

FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva**: Como se manter a frente dos 5-movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOMES, Elisabeth Gomes; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERRING, Jan P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 274-291.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Revista fascículo profissionalização. Brasília, DF: Universidade Corporativa Banco do Brasil, n. 28, jul. 2003.

KAHANNER, Larry. **Competitive Intelligence**: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.

LAACKMAN, Conway L.; SABAN, Kenneth; LANASA, John M. Organização da função inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 225-246.

MARCEAU, Stéphane; SWAKA, Kenneth. Desenvolvimento de um programa de IC de classe mundial em telecomunicações In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 176-197.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Processo de monitoramento ambiental In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 93-109.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RANGEL, Leonardo Costa, et al. Cortex Competitiva: O primeiro sistema integrado de Inteligência Competitiva Nacional In: Marcial, Elaine (organizadora). **Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva ABRAIC/FINEP**. Brasília: ABRAIC/FINEP, 2004. p. 17-46.

REIS, Homero. **Decisões estratégicas e operacionais**, 2006a. Disponível em: <<http://www.homeroreis.adm.br/artigos/TD7Decisoesestrategicasoperacionaisl.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

_____. **O Modelo do Observador**: Primeira abordagem, 2006b. Disponível em: <http://www.homeroreis.adm.br/artigos/TD2_MOAR.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2007.

_____. **O Ciclo da Decisão**, 2006c. Disponível em: <<http://www.homeroreis.adm.br/artigos/TD3 – O Ciclo da Decisao.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

_____. **O Contexto da Decisão**: Reflexões iniciais, 2006d. Disponível em: <http://www.homeroreis.adm.br/artigos/TD1_intro.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2007.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência Competitiva**. Apostila da matéria de Inteligência Competitiva no curso de pós-graduação em engenharia de produção. Santa Catarina, SC: UFSC, [199-?].

SCOSS, Floro Zino. **Processo decisório para executivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TESSUN, Franz. Análise de cenários e sistemas de advertência antecipada na Daimler-Benz Aerospace In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 295-309.

VEZMAR, Judith M. Inteligência Competitiva na Xerox In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 125-134.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - Métodos de Inteligência Competitiva (IC)

Método ou Técnica	Fase mais adequada	Citado por ou identificado na (no):	Descrição
Fatores Críticos de Sucesso	Necessidades de informação	Gomes e Braga (2001), Kahanner (1997), Miller (2002) e Santos ([199-?]).	Os fatores críticos de sucesso (FCS) são as variáveis que poderão afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa em um ramo de atividade. O processo de identificação de FCS é o seguinte: fazer uma análise ambiental, fazer uma análise do setor econômico da empresa, efetuar consulta a especialistas da indústria/negócio, análise da concorrência, análise da empresa líder, avaliação da própria empresa, identificar fatores temporais/intuitivos da instituição, análise dos dados da base de indicadores da própria empresa, consolidação dos fatores críticos de sucesso.
<i>Key Intelligent Topic</i> (KIT) ou Tópicos fundamentais de Inteligência.	Necessidades de informação	Gomes e Braga (2001), Herring (2002), Rangel et al (2004) e IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002).	O método KIT, de Herring (2002), auxilia na estruturação de um processo de entrevistas com os clientes de IC para identificar as necessidades de informação que devem ser escritas como uma questão ou um problema a ser respondido pela área de Inteligência Competitiva (IC).
<i>Benchmarking</i>	Coleta	Gomes e Braga (2001); Marcial e Grumbach (2002); Miller (2002); Wright, Kroll e Parnell, 2000; Xerox (VEZMAR; 2002); Santos ([199-?]) e BB.	É um método de Inteligência Competitiva onde se avaliam o desempenho das funções e habilidades de uma organização em comparação com outra. Normalmente, busca-se identificar uma organização que se destaca em um quesito que se deseja analisar, se vai até essa outra organização, com a concordância deles, para que eles apresentem como atuam. Tais informações são, então, interpretadas e busca-se adaptar as boas práticas encontradas para a sua empresa.
<i>Brainstorming</i> ou “tempestade de idéias”	Coleta	Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach (2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e BB.	Dinâmica de grupo utilizada para explorar a criatividade, sendo ideal para problemas complexos e/ou com muitas soluções possíveis. É composta de três fases: definição e esclarecimento do problema, geração de idéias por parte do grupo, sem contestações e debate para encontrar a solução. Pode ser utilizada na IC para, por exemplo, explorar possíveis eventos futuros que comporão os cenários, debater alternativas de ação para a organização ou identificar possíveis comportamentos dos concorrentes.
Sinéctica	Coleta	Marcial e Grumbach (2002).	Trabalho em grupo para geração de idéias sobre determinado problema estranho que utiliza analogias, comparação de situações paralelas de diferentes campos de atividade, para fazê-lo parecer familiar.
Delphi	Coleta	Marcial e Grumbach (2002) e Shell Brasil por Marcial e Grumbach (2002).	Método criado pela Rand Corporation onde indivíduos são interrogados individualmente por sucessivos questionários. A partir do segundo questionário enviado, são retornadas as média das opiniões das pessoas que participaram da etapa anterior da pesquisa para que cada um tenha a chance de rever ou não as suas opiniões. Busca-se com esse método uma convergência de opiniões de diferentes especialistas. Para a IC pode ser utilizado, por exemplo, para buscar a consolidação de opinião de especialistas sobre determinado assunto ou cenários futuros.
Observação	Coleta	Gomes e Braga (2001) e Marcial e Grumbach	Método para coleta de informações pela observação de fato(s) ou fenômeno(s) no local

Método ou Técnica	Fase mais adequada	Citado por ou identificado na (no):	Descrição
		(2002).	onde eles ocorrem. Por exemplo, ir para frente do guichê de uma companhia aérea para contar quantos passageiros embarcam em uma linha aérea, ir a um seminário onde especialista ou diretores da empresa concorrente apresentarão palestra, participar de uma reunião do sindicato onde se discute encaminhamentos para uma greve.
Pesquisa de mercado	Coleta	Gomes e Braga (2001), Marcial e Grumbach (2002), DASA (TESSUN, 2002), IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002), Xerox (VEZMAR, 2002) e BB.	Coleta e análise de dados com vistas à melhor entender uma organização e/ou seu mercado. É a tradicional pesquisa de mercado, normalmente utilizada nas empresas e em marketing para, por exemplo, avaliar a satisfação dos clientes, a aceitação de um novo produto. Em IC, também, pode ser utilizada para, por exemplo, avaliar a satisfação dos clientes dos concorrentes ou buscar e avaliar dados primários ou secundários de mercados locais que a empresa deseja entrar.
Pesquisa em fontes secundárias	Coleta	Gomes e Braga (2001); Laackman, Saban e Lanasa (2002); Kahanner (1997); Marcial e Grumbach (2002); Miller (2002); Santos ([199-?]); DASA (TESSUN, 2002), SSI (BREEDING, 2002); Xerox (VEZMAR, 2002) e BB.	Busca de informações em fontes impressas, eletrônicas ou pessoais, que reproduzem informações de outrem, com base na sua percepção de fatos, fenômenos ou de conhecimentos de outrem.
Técnicas de entrevista	Coleta	Gomes e Braga (2001), Marcial e Grumbach (2002), Santos ([199-?]) e no BB.	Técnicas para abordagem e obtenção de informações de outras pessoas através de contato pessoal, por telefone ou por correio (pesquisa). As técnicas de entrevista ensinam modos e maneiras de perguntar algo se evitando constranger o “entrevistado” e de maneira que se consiga obter a informação que se deseja.
Análise das cinco forças de Porter	Análise	Gomes e Braga (2001), Miller (2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e BB.	Método desenvolvido por Michael Porter, onde se analisa um ambiente competitivo pela avaliação das cinco forças que estão neste ambiente: rivalidade dos concorrentes, ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos e poder de barganha dos clientes e fornecedores. Permite avaliar como as cinco forças se comportam ou se comportarão e os impactos para a organização.
Análise SWOT	Análise	Gomes e Braga (2001), Grumbach (1997 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Kahanner (1997) e Miller (2002)	Este método busca analisar o ambiente externo, para identificar as ameaças e oportunidades, e o ambiente interno, para avaliar os pontos fortes e fracos da organização. Auxilia na identificação da situação da empresa frente ao ambiente externo. Uma vez identificadas as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, eles são colocados em uma matriz que relaciona as ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos e buscam-se definir estratégias para manter os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
Análise de hipóteses concorrentes	Análise	Kahanner (1997) e Marceau e Swaka (2002).	Permite confrontar diferentes explicações sobre o comportamento do concorrente. Devem-se avaliar diferentes tipos de informação e desenvolver explicações (hipóteses) e razões. Depois, deve-se escolher uma hipótese e rever o material coletado tentando refutá-la(s) e assim o faz com todas as hipóteses (ou conjunto de hipóteses) até que encontre a hipótese certa.

Método ou Técnica	Fase mais adequada	Citado por ou identificado na (no):	Descrição
Análise de patentes	Análise	Kahanner (1997) e Miller (2002).	Análise de patentes de concorrentes, de institutos de pesquisa, universidades ou cientistas para identificar suas estratégias de ação.
Perfis da concorrência	Análise	Miller (2002), Santos ([199-?]), DASA (TESSUN, 2002) e SSI (BREEDING, 2002).	Identifica características importantes a serem analisadas nos concorrentes (ex.: estrutura organizacional, história, pontos fortes e fracos), analisa informações sobre cada característica dos concorrentes e apresenta perfis individuais (por concorrente) e comparativos entre eles.
Core Competence ou Competências essenciais	Análise	Miller (2002).	Busca identificar as competências essenciais dos concorrentes (é aquilo que diferencia uma empresa de seus concorrentes e proporciona vantagem competitiva) para antecipar novas iniciativas estratégicas que o competidor possa vir tomar. Muitas vezes a indicação que uma concorrente deseja uma estratégia para a qual não tem competência essencial pode indicar possíveis aquisições de um concorrente.
Análise de cadeia de valor	Análise	Miller (2002).	Método desenvolvido por Michael Porter. Busca avaliar duas empresas pela análise da cadeia produtiva de cada um de modo a identificar os elos que contribuem com maior ou menor valor para cada empresa.
Análise de baixo para cima	Análise	Santos ([199-?]).	Método que busca analisar informações no nível detalhado possível, utilizando todos os dados disponíveis.
Análise de cima para baixo	Análise	Santos ([199-?]).	Analisa o portfólio de produtos das unidades de negócio para determinar qual a melhor estratégia geral de atuação em um segmento de negócio/mercado e auxiliar na alocação de recursos. Este método utiliza algum dos seguintes métodos: Matriz <i>Boston Consulting Group</i> de crescimento e participação, Grade de negócios (desenvolvida pela McKinsey e Cia.), Matriz de maturidade setorial e posição competitiva (desenvolvida pela Artur D. Littel).
Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) de crescimento e participação	Análise	Miller (2002), Santos ([199-?]).	A idéia básica essencial desta abordagem é analisar uma carteira de negócios, de modo a avaliar o papel de cada um para a empresa ou para o concorrente em um gráfico que tem como base dois fatores: a taxa de crescimento de seu mercado (eixo vertical) e a taxa de participação nesse mercado ou participação relativa (eixo horizontal).
Grade de negócios (desenvolvida pela McKinsey e Cia.)	Análise	Santos ([199-?]).	Método muito semelhante à matriz BCG, anteriormente apresentada. Permite a análise da posição dos negócios de uma empresa (ou do concorrente). São desenhados círculos que, em sua internamente, parte dele está em uma cor que indica o percentual de participação da empresa no mercado e outra cor indica o percentual de participação dos concorrentes no mercado. Esses círculos (negócios) são posicionados sobre um gráfico onde o eixo x representa os pontos fortes dos negócios e o eixo y representa a atratividade industrial (do negócio). Tanto o eixo x, como o eixo y, estão subdivididos em alta, média e baixa participação do mercado ou atratividade dos negócios.
Matriz de maturidade setorial e posição competitiva	Análise	Santos ([199-?]).	Método semelhante à matriz BCG e a grade de negócios anteriormente apresentados. É um gráfico, onde os eixos são a maturidade do ramo de negócios (embrionária, crescimento, maduro e envelhecido) e a posição competitiva

Método ou Técnica	Fase mais adequada	Citado por ou identificado na (no):	Descrição
(desenvolvida pela Artur D. Littel)			(dominante, forte, favorável, aceitável, fraca). Cada negócio é identificado como um círculo plotado no cruzamento dos itens de cada um dos eixos para que se avalie uma estratégia a adotar (investir, melhorar, colher, ficar, abandonar, desinvestir).
Custo ABC	Análise	Miller (2002).	Método de análise de custo baseado nas atividades que a empresa efetua. Foi proposto por Robert Kaplan e Robin Cooper na década de 80. Pode ser utilizado na IC para avaliar a estrutura de custos dos concorrentes.
Gerenciamento de valor econômico.	Análise	Miller (2002).	Avaliação de uma empresa pela avaliação de seu fluxo de caixa, descontando os impostos e os custos de capital investido para geral esse fluxo. Pode ser utilizado na IC para avaliar o fluxo de caixa e a capacidade financeira dos concorrentes em manter ou iniciar determinadas estratégias.
Cenários	Análise	Fuld (2007), Gomes e Braga (2001), Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach, (2002), Marceau e Swaka (2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), DASA (TESSUN, 2002), Visa (FULD, 2007), Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002), SSI (BREEDING, 2002) e BB.	Método de análise oferece explicações para um problema, sendo úteis quando um analista deseja debater vários cenários ou visões futuras de longo prazo ou se depara com informações contraditórias ou confusas. A observação de vários cenários alternativos permite que se descubram a adequação ou não das estratégias da empresa, pois elas podem ser eficientes somente em um ou outro cenário e não em todos.
Jogos de Guerra ou de atores	Análise	Fuld (2007), Kahanner (1997) e Marcial e Grumbach (2002).	Avaliação de possíveis ações de atores em um mercado, ponderando as suas forças, suas intenções e alianças/parcerias entre atores com as mesmas intenções Tal avaliação auxilia na identificação estratégias a serem executadas pela empresa.
Impactos cruzados	Análise	Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Marcial e Grumbach (2002).	Este método tem muitas variações. Busca avaliar a influência que um evento tem sobre outro evento e é, normalmente, utilizada em cenários ou simulações sobre o futuro para avaliar as chances de um evento ocorrer, considerando a influência de outros eventos.
Exames (concursos)	Análise	Marcial e Grumbach (2002).	Método em que vários aspectos ou dados de um problema são enquadrados dentro de critérios com pesos para ponderar a sua importância. Calcula-se a média ponderada final de cada aspecto e compara-se a sua importância em relação à média final obtida. Pode ser utilizada pela IC para, por exemplo, identificar critérios importantes para boa atuação no mercado, atribuir pesos para cada um e analisando-se informações dos concorrentes, atribuir uma pontuação que indica a situação de cada concorrente em um critério, para poder-se calcular a nota ponderada de cada concorrente e identificar o nível de competitividade de cada um.
Pattern	Análise	Marcial e Grumbach (2002).	É uma das mais conhecidas aplicações da “Árvore de relevância” que busca hierarquizar os caminhos decisórios de acordo com a sua contribuição para o atingimento dos objetivos finais. Auxilia na seleção ou identificação de ações que satisfaçam objetivos organizacionais da própria empresa ou de concorrentes.

Método ou Técnica	Fase mais adequada	Citado por ou identificado na (no):	Descrição
Electre	Análise	Marcial e Grumbach (2002).	Existem muitas variações deste método, originalmente desenvolvido por Bernard Roy. Conjuga opiniões de decisores e cálculos matemáticos para comparar ações segundo critérios preestabelecidos, de maneira que na comparação de duas a duas ações se identifique uma das características (preferência por uma ação, indiferença com as ações ou impossibilidade de comparação). Auxilia na identificação de melhores ações para uma organização ou na identificação de possíveis ações que um concorrente irá preferir.
AHP	Análise	Marcial e Grumbach (2002).	Desenvolvido por Thomas L. Saaty. Neste método, o problema é decomposto em vários níveis hierárquicos para facilitar a sua estruturação e avaliação, permitindo a definição de prioridades entre duas atividades de uma organização.
Macbeth	Análise	Marcial e Grumbach (2002).	Desenvolvido pelo professor Costa. Utiliza cálculos de programação linear para avaliar (dois a dois) determinados aspectos de um problema ou possíveis decisões, a fim de identificar as melhores decisões para determinada organização ou na identificação de possíveis ações que um concorrente irá preferir.
Análise de oportunidades	Análise	Marceau e Swaka (2002).	Técnica que leva o analista de IC a pensar como um tomador de decisão e identificar a ação a ser executada. Os passos desse método são: redefinir o problema de inteligência, colocando-se no papel do tomador de decisão; coletar informações sobre o problema; avaliar o comportamento de diversos atores, caso o problema se concretize; pensar em alternativas de solução para o problema e riscos e oportunidades para a empresa se ela executar as alternativas de ação propostas.
Análise morfológica	Análise	Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Marcial e Grumbach (2002).	Método que permite explorar vários futuros possíveis a partir de todas as combinações possíveis dos vários elementos de um sistema. É muito utilizado na formulação de cenários e simulações sobre o futuro.
Análise Léxica de conteúdo textual	Análise	Kahanner (1997) e Rangel et al (2004).	Análise do conteúdo de textos para identificar ocorrência de palavras ou idéias. Também permite agrupar diversos textos por assuntos ou critérios diferentes de maneira a permitir a análise numérica ou gráfica de assuntos ou critérios mais abordados nos textos. Para Inteligência Competitiva, pode permitir, por exemplo, analisar textos ou discursos do concorrente ou de pessoas ligadas a ele para identificar padrões de palavras ou de assuntos utilizados e que podem indicar possíveis estratégias ou ações.
Análise de cavilla (<i>Lenchphín analysis</i>)	Análise	Marceau e Swaka (2002).	Técnica que leva o analista de IC a abandonar e repensar suas hipóteses. Em tal técnica de análise devem-se considerar todas as possibilidades e explicações para um comportamento de um concorrente (mesmo as mais estranhas), evitando-se as explicações mais fáceis. Por exemplo, o analista deve analisar a estrutura de custos de um concorrente como se, temporariamente, fosse exatamente oposta ao que devia ser. Assim sendo, o analista pode pensar em explicações que não teriam sido pensadas no paradigma anterior.

Método ou Técnica	ou	Fase mais adequada	Citado por ou identificado na (no):	Descrição
Análise de eventos	de	Análise	Marceau e Swaka (2002).	Técnica empregada naturalmente pela maioria das pessoas e que permite analisar fatos externos, identificar padrões de comportamento, destacando assim tendências a partir das informações coletadas.

APÊNDICE B - Abordagens diversas sobre fases do processo de IC

1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO PELO AMBIENTE EXTERNO (Figura 2 - etapa 1.3)

Os autores abaixo recomendam diferentes maneiras de fazer a identificação de necessidades de informação pela análise do ambiente externo.

Autor e Casos	Descrição do autor(es) ou caso(s)
Gomes e Braga (2001).	Deve-se analisar o ambiente externo pelo método das cinco forças de Porter (vide apêndice A), fazer pesquisas de mercado com clientes, coletar informações mercadológicas (ex.: IBGE), a fim de definir quais são os assuntos e atores do ambiente externo que devem ser monitorados.
Kahanner (1997) e Santos ([199-?]).	Para fazer o levantamento de necessidades de informação, devem-se identificar os fatores críticos de sucesso para a organização no ambiente externo (vide método no apêndice A). Santos ([199-?]) informa, ainda, que é necessário identificar quais os principais concorrentes e novos entrantes que devem ser monitorados.
Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002)	Para fazer o levantamento de necessidades de informação devem-se identificar os fatores críticos (apêndice A) do ambiente negocial e as forças do macroambiente que impactam esses fatores.
IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002).	O ambiente competitivo é avaliado para identificarem-se os principais concorrentes no mercado.
Visa (FULD, 2007).	A empresa avalia o ambiente externo para identificar os eventos que serão críticos para o futuro (utilizados nos processos de cenário e monitoramento).
BB, no processo de estudos estratégico.	O ambiente externo é avaliado para se identificar as tendências mais importantes e as questões estratégicas que serão objeto da análise de cenários.

2 DEFINIR AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO (Figura 2 – etapas 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 e 1.6)

Alguns autores e casos recomendam a identificação das necessidades de informação em ordem diferente do que foi apresentada na presente monografia. Tais diferenças podem ser visualizadas abaixo:

Autores e Casos	Detalhes do procedimento de levantamento e definição das necessidades de informação
Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Marcial e Grumbach, (2002).	A definição das necessidades de informação depende de avaliação do ambiente interno (etapa 1.2) e externo (etapa 1.3).
Gomes e Braga (2001).	Deve-se fazer um relacionamento de cada questão a ser respondida pela área de Inteligência Competitiva (etapa 1.4) com um assunto ou ator do ambiente externo a ser monitorado (etapa 1.2) e com um cliente a ser atendido (etapa 1.1).
Herring (2002) e IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002).	A definição das necessidades de informação se faz na confirmação, pelos clientes da área de Inteligência Competitiva, das questões (método KIT) que a área de Inteligência Competitiva deve responder.
Miller (2002)	São definidas pela análise das entrevistas (etapa 1.4).
Rangel et al (2004)	As necessidades de informação são definidas pela análise do levantamento de informações por entrevista (etapa 1.4) e dos pedidos (etapa 1.5).
Santos ([199-?]).	Devem-se fazer entrevistas (etapa 1.4), avaliar o ambiente interno (etapa 1.2), avaliar o ambiente externo (etapa 1.3) para definir os fatores críticos de sucesso (apêndice A) com base nos três levantamentos informados e

Autores e Casos	Detalhes do procedimento de levantamento e definição das necessidades de informação
	identificar quais são as necessidades de informação de cada fator crítico de sucesso.
Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Visa (FULD, 2007).	A definição das necessidades de informação se dá pela análise do levantamento sobre o ambiente externo (etapa 1.2).
DASA (TESSUN, 2002).	A empresa determina o problema a ser estudado e define um entendimento comum sobre o que será analisado sobre o futuro para fazer os cenários.
Fuld (2007); Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002); Marcial e Grumbach (2002); Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002); e Visa (FULD, 2007).	As necessidades de informação de um processo de monitoramento são os sinais, questões ou variáveis que são representativas nos diversos cenários, em outras palavras, são as questões que podem indicar para qual dos cenários o presente se encaminha.
BB.	No processo de estudos estratégicos (subprocesso de cenários), mapeou-se que, depois da análise do ambiente externo (etapa 1.2) e de entrevistas com executivos (etapa 1.4), é realizada uma reunião do grupo que desenvolve o processo para definir quais são as questões estratégicas a terem impacto no futuro.

3 CRIAR OU ADAPTAR SOFTWARES PARA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (Figura 2 – etapa 2.9)

As características dos softwares de apoio à Inteligência Competitiva, segundo autores e casos, são:

Citado por ou identificado na (no):	Característica
Marceau e Swaka (2002), IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002), SSI (BREEDING, 2002) e BB.	Estar disponível na intranet.
Miller (2002) e BB.	Permitir a visualização de diversos formatos de arquivo e informação.
Miller (2002) e BB.	Permitir a busca avançada ou a personalização das consultas.
Miller (2002); Rangel et al (2004) e IBM (BEHNKE; SLAYTON, 2002).	Fazer a emissão de alertas aos usuários sobre informações que entram na base.
Rangel et al, (2004) e BB.	Disponha de fórum de discussão
Rangel et AL (2004).	Faça coleta automática de informações, a sumarização automática, destaque os elementos conhecidos nos textos (ex.: concorrentes), permita a indicação do grau de impacto para a organização, auxilie na análise com técnicas de mineração, análise léxica de ocorrências em textos, disponha de pastas eletrônicas de trabalho para organização das informações pelos próprios usuários.
Kahanner (1997), Rangel et al (2004) e BB.	Permitir a fácil consulta e filtro dos dados armazenados.
Kahanner (1997), SSI (BREEDING, 2002) e BB.	Ter segurança e controle de acesso.
Kahanner (1997), Xerox (VEZMAR, 2002) e BB.	Catalogar as informações por concorrente.

Citado por ou identificado na (no):	Característica
Kahanner (1997) e BB.	Catalogar as informações por tecnologia.
Kahanner (1997).	Catalogar as informações por preço.
BB.	Catalogar as informações por assunto, evento ou tendência do cenário.
Kahanner (1997) e BB.	Catalogar as informações por outras categorias necessárias.
Marcial e Grumbach (2002) e BB.	Para criação de cenários: Permita a organização e armazenamento da coleta de informações das variáveis relevantes do ambiente e da opinião dos peritos, faça o cálculo das probabilidades e impactos cruzados de ocorrência dos eventos, gere os cenários e permita o registro das alternativas de ação da empresa.
Xerox (VEZMAR, 2002) e BB.	Catalogar as informações por produto, canal de atendimento, mercado e região.

4 ORGANIZAR REDES DE PESSOAS PARA A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – TIPOS DE PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (Figura 2 – etapa 2.10)

Alguns autores apresentam os seguintes tipos de profissionais que atuam em um sistema de Inteligência Competitiva.

Tipos de Profissionais	Autor	Descrição
Pesquisador de fontes secundárias	Gomes e Braga (2002) e Miller (2002).	Identifica e coleta informações de fontes secundárias, tais como: livros, revistas (fontes impressas), internet, bases de dados (fontes on-line).
Pesquisador de fontes primárias	Gomes e Braga (2002) e Miller (2002).	Identifica e coleta informações de fontes primárias, normalmente coletando de pessoas ou indo a um local para observar determinados fatos que ocorrerão, tais como entrevistas, telefonemas, contatos com pessoas, participação em seminários ou indo a um local observar acontecimentos.
Analista de informação ou Especialista de domínio	Gomes e Braga (2002), Miller (2002) e Moresi (2001).	Executam, principalmente, o processo de análise e disseminação de informações e devem ter as seguintes características: facilidade de relacionamento interpessoal, comportamento ético, criatividade, determinação, aptidões para entrevistas e para redação. Possuem um profundo conhecimento sobre um determinado tema e transformam a informação em inteligência (criação e uso do conhecimento).
Gerente ou integradores	Gomes e Braga (2002) e Miller (2002)	Coordena a atividade de IC. Tem como responsabilidade: manter a qualidade dos trabalhos, coordenar o processo e a equipe, identificar novas necessidades de informação, criar procedimentos de coleta e análise, fornecer informações úteis para os tomadores de decisão e disseminar a cultura de Inteligência Competitiva na Organização.
Tomadores de Decisão	Gomes e Braga (2002) e Miller (2002).	São as pessoas que tomam as decisões na empresa, são aqueles que têm cargos gerenciais e executivos.
Construtores de conhecimentos	Gomes e Braga (2002) e Miller (2002).	Pessoas de dentro ou fora da Organização que compõem uma comunidade que pesquisa sobre novas estruturas e modelos para que se tenha uma Inteligência Competitiva eficiente.
Construtores de sistemas ou Especialista de TI	Gomes e Braga (2002), Miller (2002) e Moresi (2001).	Criam e/ou fornecem os sistemas para dar suporte ao processo de Inteligência Competitiva e gerenciar o compartilhamento de informação
Especialista da informação	Moresi (2001)	Organizam do conhecimento coletado.
Pessoal da	Miller (2002)	Protegem as informações, bases, sistemas e pessoas de

Tipos de Profissionais	Autor	Descrição
Segurança		acesso não autorizado.
Assessoria Jurídica	Miller (2002)	Garante a utilização de métodos legais e éticos de trabalho.

5 ORGANIZAR REDES DE PESSOAS PARA A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ALGUNS TIPOS DE REDE (Figura 2 – etapa 2.10)

Alguns autores exemplificam diferentes redes de Inteligência Competitiva, conforme abaixo.

Autor e Casos	Descrição do autor(es) ou caso(s)
Herring (2002) e SSI (BREEDING, 2002).	É importante dispor de uma rede de clientes da área de Inteligência Competitiva para se identificar as necessidades de informação e de fontes de informação.
IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002).	Dispõe de uma rede interna de pessoas especialistas nos concorrentes.
Xerox (VEZMAR, 2002).	Dispõe de rede de coletores de informações formada pelos seus vendedores, que repassam informações para área de IC.
BB.	Dispõe de uma rede de correspondentes de Inteligência Competitiva (representantes de todas as diretorias), subredes da rede de correspondentes em cinco diretorias e está iniciando redes sobre temas específicos.

6 COLETA DE FONTES IMPRESSAS, ELETRÔNICAS, DE PESSOAS E POR OBSERVAÇÃO (Figura 2 – etapas 3.1, 3.2 e 3.3)

Na coleta de informações diversos autores apresentam interessantes abordagens, conforme pode ser visto abaixo.

Autor e Casos	Descrição do autor(es) ou caso(s)
Gomes e Braga (2002) e Santos ([199-?])	Indicam a possibilidade de que sejam coletadas informações pela observação de fatos ou fenômenos, tais como: ir à loja do concorrente ver como são as suas instalações físicas ou ir a um seminário onde determinado especialista faz uma apresentação.
Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Marcial e Grumbach (2002), Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Visa (FULD, 200) e Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	Para esses autores que focam o processo de Inteligência Competitiva sobre a ênfase da geração de cenários, as informações a serem coletadas devem ser àquelas que são necessárias para realizar uma avaliação retrospectiva e da situação atual das possíveis questões do ambiente externo que podem impactar a empresa e que definirão os cenários.
Rangel et al (2004)	Para diminuir o trabalho de coleta, parte das informações deve ser coletada automaticamente por software especializado para tal fim.
SSI (BREEDING, 2002)	O processo de pedidos <i>ad hoc</i> utiliza informações impressas e eletrônicas já armazenadas nos banco de dados da área de Inteligência Competitiva, enquanto que o processo de simulação/apoio ao negócio utiliza informação e conhecimento de pessoas (funcionários e executivos da empresa).
Xerox (VEZMAR, 2002).	Faz coleta de informações dos produtos dos clientes através de um laboratório onde faz a avaliação dos produtos dos concorrentes, desmontando-os para identificar as suas características técnicas e seus os pontos fortes e fracos.

7 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES (Figura 2 – etapa 4.1)

Os autores e casos têm diferentes abordagens sobre como deve ser a análise de informações.

Autor e Casos	Descrição do autor(es) ou caso(s)
Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Marcial e Grumbach (2002).	<p>O processo de criação de cenário exige a execução de várias técnicas para:</p> <ol style="list-style-type: none"> Analisar a situação passada e presente de variáveis internas e externas mais relevantes segundo a experiência dos analistas de Inteligência Competitiva. Identificar os eventos futuros nos cenários com base na análise das variáveis que podem causar maior impacto no mercado da organização. Calcular a probabilidade dos eventos futuros com base definição dos peritos, quanto à probabilidade de ocorrência, auto-avaliação de cada evento e nos impactos cruzados de um evento sobre o outro. Efetuar testes de consistência dos cenários; Calcular a motricidade e dependência de eventos futuros com o impacto cruzado entre eles. Analisar a influência de eventos sobre atores, atores sobre eventos e a influência de um ator sobre o outro. Analisar as possíveis alianças entre atores; Avaliar a força dos atores para o atingimento de determinado cenário. Indicar o cenário ofensivo ou o alvo da empresa (aquele que representa ganhos para organização e para o qual ela fará planos para tentar fazer com que ocorra) e o cenário defensivo (aquele que representa perda para a organização e para o qual ela fará planos para que não ocorra). Para Marcial e Grumbach (2002), os eventos futuros são binários (ocorrem ou não ocorrem), para Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) os eventos futuros podem assumir múltiplos comportamentos, devendo-se avaliar quais os que são mais prováveis de ocorrerem. Para ambos, cada cenário é um conjunto de eventos com um determinado comportamento.
Miller (2002)	A etapa de análise é formada pelas etapas de formulação de hipótese, determinação da validade de seus pressupostos, verificação da probabilidade de ocorrência da hipótese, identificação das conseqüências e impactos sobre a organização e verificação da necessidade de mais dados para resolver o problema.
Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	<p>A análise do cenário se dá pela Identificação das incertezas críticas dos cenários, através da:</p> <ol style="list-style-type: none"> Análise de dados do ambiente negocial. Avaliação do comportamento futuro das variáveis. Análise dos cenários, sua consistência. Identificação dos possíveis comportamentos dos concorrentes e suas implicações para empresa.
Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	<p>Identificar as principais forças que impactam os fatores críticos da empresa pela análise de:</p> <ol style="list-style-type: none"> Como se conectam. Classificação dos fatores chaves por ordem de importância e de nível de incerteza. Seleção de 2 ou 3 incertezas de maior importância. Colocação das incertezas selecionadas em eixos com possibilidades antagônicas de cenários. Teste dos vários eixos. Identificação, por reuniões com peritos, dos conceitos de cada quadrante (cada um dos cenários possíveis).
DASA (TESSUN, 2002), no processo de alerta antecipado e BB (processo de monitoramento).	As informações são sintetizadas e busca-se identificar informações relevantes que afetam uma tendência que é monitorada ou que ainda podem representar um “sinal fraco” de uma nova tendência.

Autor e Casos	Descrição do autor(es) ou caso(s)
DASA (TESSUN, 2002), no processo de cenários.	Busca-se analisar as informações do ambiente para identificar os principais fatores do cenário e suas relações, identificam-se quais os principais fatores e analisam-se as informações da situação atual e seus possíveis desdobramentos futuros, faz-se a matriz de impacto cruzado de influências entre fatores, calcula-se a probabilidade e, finalmente, identificam quais fatores, mesmo improváveis, devem ser considerados, pois se ocorrerem de maneira inesperada causam grande impacto para a organização.
Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	Para a análise, devem-se classificar as variáveis-chave dos cenários por ordem de importância e incerteza, definir os cenários possíveis e selecionar os dois principais cenários.
SSI (BREEDING, 2002), no processo de cenário/apoio ao negócio.	Deve ser realizada análise para identificar a capacidades superiores ou não da concorrência em relação aos seus produtos e serviços. Nos produtos em que se identifica que o concorrente não tem superioridade, busca-se identificar o que pode levar o concorrente a ter prioridade.
Visa (FULD, 2007).	As informações sobre o ambiente são analisadas para identificar os cenários possíveis para o futuro do negócio.
Xerox (VEZMAR, 2002),	A análise é focada nos produtos e serviços dos concorrentes, participação de mercado, satisfação e necessidades dos clientes.

8 PRODUÇÃO DO RELATÓRIO FINAL (Figura 2 – etapa 4.2)

Autor e Casos	Descrição do autor(es) ou caso(s)
Godet (1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	A geração do relatório de cenário envolve: a formatação de gráficos de impacto x motricidade das variáveis importantes em um cenário e elaboração de uma história consistente para cada cenário mostrando a evolução e o comportamento de variáveis e atores.
Gomes e Braga (2001), Santos ([199-?]); Fuld (2007); Kahanner (1997); Miller (2002); SSI (BREEDING, 2002), no processo de alerta de mercado e BB.	Os produtos de IC devem ser formatados de acordo com o modelo mental e na linguagem mais adequada ao cliente de IC, devendo, ainda, responder a sua necessidade de informação.
Kahanner (1997).	Os relatórios devem mostrar a situação atual do tema estudado, os possíveis cursos de ação de maneira consistente, ser produzido no tempo previsto e não devem ser distorcidos pelo modelo mental do analista.
Moresi (2001).	Os relatórios de IC devem ter múltiplos formatos.
Porter (1992 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), Schwartz (1996 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	Deve-se escrever narrativa com base no comportamento esperado das variáveis importantes e seus impactos no mercado para cada cenário
SSI (BREEDING, 2002), no processo de monitoramento de alertas de mercado.	As informações monitoradas não geram somente os alertas de mercado, mas vão sendo formatadas nos diversos produtos de entrega periódica, a serem distribuídos ao longo do tempo.
Visa (FULD, 2007).	São gerados dois tipos de relatório: o relatório que apresenta os cenários é elaborado com histórias de como as questões críticas irão se desenrolar no futuro e os relatórios de alerta são formatados sempre que um fato relevante ocorrer sobre uma questão crítica do cenário.

9 DISSEMINAR A INFORMAÇÃO (Figura 2 – fase 5)

Os canais de disseminação da Inteligência Competitiva, segundo autores e casos, são:

Citado por ou identificado na(no):	Canal
Rangel et al (2004); Miller (2002); DASA (TESSUN, 2002); IBM (BEHNKE E SLAYTON, 2002), SSI (BREEDING, 2002), no processos de pedidos <i>ad hoc</i> , monitoramento de alertas de mercado, simulações/apoio ao negócio e gestão do conhecimento.	Intranet
Rangel et al (2004) e Visa por Fuld (2007).	Alerta personalizado de e-mail para os clientes
BB.	Envio de e-mail para quem trabalha com Inteligência Competitiva na empresa
Gomes e Braga (2001), Miller (2002), Santos ([199-?]), Visa (FULD, 2007), Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002) e BB.	Entregue impresso ou apresentado para o cliente na organização
Shell Brasil (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).	Apresentado para organização externa

10 AVALIAÇÃO A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (Figura 2 – fase 6)

Tipos de avaliação da Inteligência Competitiva (IC), segundo autores e casos.

Avaliação do (da)	Autor e Casos
Processo de IC.	As pessoas que executam o processo de IC devem avaliá-lo para buscar melhorá-lo, segundo Gomes e Braga (2001) e IBM, conforme relato de Behnke e Slayton (2002).
Satisfação dos clientes com os produtos de IC.	Para Gomes e Braga (2001) deve-se avaliar a satisfação com o atendimento da necessidade, o formato e a linguagem utilizada. Para Miller (2002) a satisfação com os produtos deve ser avaliada. O BB faz uma avaliação anual da satisfação com a utilidade e qualidade do seu Site de IC. A SSI verifica a satisfação do cliente logo após a entrega do produto no processo de pedidos <i>ad hoc</i> e, nos outros processos, avalia se a quantidade/qualidade está adequada à necessidade do cliente.
Resultados da IC para organização.	Gomes e Braga (2001) recomendam a avaliação do resultado da IC para a organização, inclusive econômico.

APÊNDICE C - Detalhamento da proposta de processos de IC

PROCESSO DE DEFINIÇÕES GERAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

Este processo tem como objetivo planejar a atividade de Inteligência Competitiva, identificando as necessidades de informação e os eventos futuros que podem impactar a empresa (figura 4).

1 INÍCIO: O processo deve iniciar antes de todos os outros processos de Inteligência Competitiva e recomenda-se que seja executado a cada um ou dois anos.

2 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO.

2.1 Os clientes da Inteligência Competitiva devem ser identificados (sendo os primeiros gestores os prioritários) e estratificados, bem como deve ser definido qual o tipo de serviço a ser prestado a cada um deles. Responsável: Gerente.

2.2 Analisar a situação da empresa (planejamento, estrutura, processos e indicadores de gestão) para identificar seus pontos fortes, fracos, as informações que devem ser acompanhadas sistematicamente (necessidades de informação) e os eventos futuros do ambiente externo que mais podem influenciar esses pontos (questão que se ocorrer no futuro impactará significativamente a empresa e sua estratégia). Responsável: Analista.

2.3 Analisar o ambiente externo para identificar as informações que devem ser acompanhadas sistematicamente por representarem oportunidades e ameaças para organização (necessidades de informação) e os eventos futuros. Responsável: Gerente e Analista.

2.3.1 Cada analista de Inteligência Competitiva deve ficar responsável por um assunto e/ou ator.

2.3.1.1 Na análise do assunto (ex.: ciência e tecnologia, canais de atendimento), devem-se identificar as variáveis externas (ex.: uso da internet, necessidade de atendimento multi-canal) que são mais relevantes, escrevendo um texto de contextualização da variável e identificando-as como ameaça ou oportunidade. Responsável: Analista.

2.3.1.2 Na análise do ator devem ser identificados os principais atores que influenciam o mercado (por exemplo, no sistema financeiro: Banco Central, clientes Pessoa Física, sindicato dos bancários, Febraban, cooperativas de crédito e IBM – fornecedor de TI), as suas estratégias e as oportunidades e ameaças da ação do ator para a empresa. Responsável: Analista.

2.4 Cada membro da equipe de Inteligência Competitiva deve enviar os textos que produziu sobre as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos para os outros analistas, para avaliação e sugestões de alteração, que ocorrem em várias reuniões de debates. O objetivo dessa etapa é ter uma visão mais completa da empresa, do mercado e das potenciais necessidades de informação e eventos futuros que impactam a empresa antes de iniciar as entrevistas com os clientes. Responsável: Gerente e Analista.

2.5 Entrevistar ou fazer pesquisa com as pessoas definidas como clientes de Inteligência Competitiva para que elas digam quais são as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, suas necessidades de informação, as possíveis fontes de informação e quais os eventos futuros. Alguns entrevistados podem ter dificuldades em responder aos questionamentos da área de Inteligência Competitiva, por que muitas vezes não estão atentos ao mercado, por isso é importante que se leve as informações obtidas nas etapas anteriores sobre a área de atuação do entrevistado, a fim de ajudar de, se for o caso, apresentando algumas informações para estimular o entrevistado. Responsável: Coletor.

2.6 Entrevistar pessoas de notório saber de fora da organização para identificar os pontos fortes e fracos, ameaças, oportunidades, possíveis fontes de informação e os eventos futuros do setor econômico em que a empresa está inserida. Responsável: Coletor.

2.7 Analisar os pedidos recebidos anteriormente pela equipe de Inteligência Competitiva (processo de realização de estudos) para identificar os pedidos de informação que são necessidades rotineiras. Responsável: Gerente.

2.8 A equipe de Inteligência Competitiva deve consolidar, debater e definir quais serão as necessidades de informação e os eventos. Responsável: Gerente, Analista e Coletor.

2.9 Apresentar as necessidades de informação e eventos propostos para os principais clientes de Inteligência Competitiva para que eles façam ajustes e definam prioridades, considerando a capacidade de atendimento da equipe de Inteligência Competitiva. Responsável: Gerente.

3 PLANEJAMENTO

3.1 Definir os produtos de Inteligência Competitiva e para cada um, quais as suas características, formatos, clientes, periodicidades, métodos de coleta, análise e canais de disseminação. Responsável: Gerente.

3.2 Definir responsáveis por processos e produtos de Inteligência Competitiva. Responsável: Gerente.

3.3 Identificar os assuntos e atores que serão monitorados, com base nas necessidades de informação e eventos. Responsável: Gerente, Analista e Coletor.

3.4 Identificar as fontes internas e externas que podem repassar dados sobre as necessidades de informação, a partir de indicação de especialistas, de clientes de Inteligência Competitiva e de seus subordinados. Responsável: Coletor.

3.5 A equipe de Inteligência Competitiva deve avaliar o orçamento necessário para execução das suas atividades. Responsável: Gerente.

3.6 Conseguir aprovação do plano de Inteligência Competitiva (necessidades de informação, eventos, clientes, produtos, periodicidade e o orçamento) com os primeiros gestores da área de Inteligência Competitiva e/ou instância decisória competente na organização. Responsável: Gerente.

3.7 Apresentação do plano de trabalho aos clientes de Inteligência Competitiva para que eles saibam o que será feito e o que não será feito pela área de Inteligência Competitiva. Responsável: Gerente.

PROCESSO DE GESTÃO DA Inteligência Competitiva (IC)

Esse processo deve ser executado para que a organizar e manter uma estrutura capaz de suportar a atividade de Inteligência Competitiva, definir diretrizes, forma de trabalho (processos) e avaliá-la, uma vez que o planejamento da atividade é realizado no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva (figura 5).

1 Início: Deve ser iniciado após o processo de definições gerais de Inteligência Competitiva e executado continuamente.

2. Estudar o plano de Inteligência Competitiva. Obs.: O estudo do plano de trabalho (etapa 2) e a avaliação (etapa 3) servirão para a execução e ajuste a serem efetuados pelas outras fases deste processo.

2.1 Estudar o plano de trabalho da Inteligência Competitiva (processo de definições gerais de Inteligência Competitiva) para desenvolver estrutura de apoio a atividade de Inteligência Competitiva. Responsável: Gerente, Construtor de Sistema, Organizador de Informação, Organizador de Rede de Pessoas, Organizador de Processos e Coletor.

3 Avaliar a atividade de Inteligência Competitiva e promover ajustes para aprimorá-la. Obs.: O estudo do plano de trabalho (etapa 2) e a avaliação (etapa 3) servirão para a execução e ajuste a serem efetuados pelas outras fases deste processo.

3.1 Definir critérios de avaliação: Definir quais são os critérios, perguntas e formas de coleta de dados para cada um dos tipos de avaliação que será realizada (avaliação do processo de Inteligência Competitiva, satisfação do cliente e resultado para a empresa). Responsável: Gerente.

3.2 Preparar mecanismo para coleta e armazenamento (formulários ou páginas na intranet/internet). Responsável: Construtor de Sistema e/ou Coletor.

3.3 Efetuar, periodicamente (recomenda-se mensalmente) pesquisa com os executantes dos processos de Inteligência Competitiva para identificar possíveis melhorias no processo. Responsável: Gerente.

3.4 Efetuar, periodicamente (recomenda-se mensalmente), pesquisa de satisfação dos clientes com cada produto fornecido. Responsável: Gerente e Coletor.

3.5 Avaliar quais são os resultados da Inteligência Competitiva para a empresa (inclusive econômicos), segundo critérios pré-estabelecidos. Recomenda-se que seja periodicamente e utilize-se o modelo *Balanced Score Card* (BSC)³⁴. Responsável: Gerente.

3.6 Analisar os dados das pesquisas, propor e efetuar ajustes nos processos, produtos e outras fases da gestão. Responsável: Gerente.

4 Rever processos de Inteligência Competitiva

4.1 Analisar plano de trabalho de Inteligência Competitiva e a avaliação do processo, produtos e resultados da Inteligência Competitiva para identificar e efetuar ajustes a serem realizados nos processos de Inteligência Competitiva. Responsável: Gerente.

5 Organizar redes de pessoas de dentro e de fora da organização

5.1 Identificar quais redes de Inteligência Competitiva (internas e externas) devem ser criadas e quem deve fazer parte para auxiliar na coleta e análise de informações, além de envidar esforços para criá-las e mantê-las, além de fazer mapa de pessoas, seus conhecimentos e competências para auxiliar na atividade de Inteligência Competitiva. Responsável: Organizador de Rede de Pessoas.

6 Preparar estrutura tecnológica para apoio à atividade

6.1 Identificar quais são os softwares e banco de dados necessários para a atividade de Inteligência Competitiva, avaliar softwares do mercado, contratar ou criá-los e adaptá-los, se for o caso. Responsável: Construtor de Sistema.

7 Preparar bases de dados para organização das informações

7.1 As fontes identificadas no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva devem ser catalogadas e classificadas por necessidade de informação, confiabilidade, técnica de coleta a ser empregada e deve-se definir o responsável e a periodicidade da coleta, além de registrar qual o procedimento para coleta e transformação das informações para as bases de Inteligência Competitiva. Responsável: Organizador de Informação.

7.2 Contratar provedores de informação externos que são fontes importantes. Responsável: Organizador de Informação.

7.3 Negociar com provedores de informação internos para que as informações estejam disponíveis. Responsável: Organizador de Informação e Coletor.

7.4 Verificar periodicamente quais das informações impressas ou eletrônicas, da empresa ou de fornecedores externos que devam ser atualizadas, para que se efetue o procedimento definido na etapa 7.1 (execução de procedimento de busca e transformação dos dados para as bases de dados de Inteligência Competitiva). Responsável: Coletor.

³⁴ O Balanced Scorecard, segundo Tavares (2007), combina medidas financeiras e não financeiras para mensurar ativos tangíveis e intangíveis de forma a avaliar se a organização está ou não atingindo as metas do seu planejamento estratégico. Assim sendo, é necessário avaliar a empresa por várias perspectivas, tais como: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizagem e crescimento.

7.5 Receber informações de pessoas das redes de Inteligência Competitiva (funcionários ou pessoas externas a empresa) que, além de suas atividades normais, identificaram algo relevante no ambiente externo. Responsável: Coletor.

7.6 Nos casos em que a empresa atua vendendo produtos sofisticados (bens materiais e corpóreos) é interessante ter um laboratório para desmanchar, examinar e entender os produtos dos concorrentes, emitindo-se relatórios técnicos sobre eles. Responsável: Coletor.

7.7 Verificar se alguma das informações coletadas não pode ser armazenada ou disponibilizada da melhor maneira possível e solicitar ajuste na estrutura tecnológica. Se houver necessidade de ajuste (sim) vai para etapa 6, caso contrário, continua na etapa 7.8. Responsável: Organizador de informação.

7.8 As informações coletadas devem ser armazenadas nas bases de dados de Inteligência Competitiva e classificadas por assunto, região, ator, tipo da informação (ex.: dado, informação repassada por uma fonte, notícia da imprensa, documento de análise) e outras categorias que se julgarem necessário. Responsável: Coletor.

8 Disseminar a atividade de Inteligência Competitiva e capacitar as pessoas para ela

8.1 Identificar as necessidades de capacitação de Inteligência Competitiva, para quem executa os processos propostos, sobre mudanças no processo e softwares, bem como em métodos de Inteligência Competitiva, em como executar os processos de Inteligência Competitiva e sobre temas que representam necessidades de informação dos clientes de Inteligência Competitiva. Após a identificação deve-se preparar ou contratar cursos e seminários. Responsável: Gerente.

8.2 Identificar quais ações de disseminação da Inteligência Competitiva devem ser realizadas para tornar a atividade e os produtos de Inteligência Competitiva conhecidos, os funcionários comprometidos com a atividade e orientar os executores para que ajam dentro da lei e da ética. Responsável: Gerente.

PROCESSO COMPLETO DE CRIAÇÃO DE CENÁRIOS E SIMULAÇÕES

O processo de cenários e simulações é um estudo sobre o futuro do ambiente externo e competitivo da organização que deve ser executado a cada dois anos (figura 6).

Recomenda-se, por ser o mais complexo dos processos propostos de análise do ambiente e durar alguns meses, a formação de um grupo dedicado para execução do trabalho, de modo que os outros processos de Inteligência Competitiva continuem a ocorrer com o menor impacto possível.

1 INÍCIO: Executado após o processo de definições gerais de Inteligência Competitiva, a cada dois anos, uma vez que é um processo que exige alguns meses para a sua execução.

2 PLANEJAMENTO.

2.1 Definir quem conduzirá o trabalho. Responsável: Gerente.

2.2 Definir especialistas internos e externos que opinarão sobre o cenário e os atores. Responsável: Gerente.

2.3 Definição do cronograma de trabalho. Responsável: Gerente.

3 Coleta de informações para os cenários. Obs.: O item 3.1 ocorre em paralelo com o 3.2 e 3.3, mas depende desses dois últimos para ser finalizado.

3.1 Preparar a ferramenta de coleta das opiniões dos especialistas de cenários e atores. Vai para o item 3.4. Responsável: Construtor de Sistema.

3.2 Redigir uma contextualização de cada evento (definidos no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva) para orientar os especialistas. Responsável: Analista.

3.3 Realizar reunião para avaliação de ajustes necessários na contextualização dos eventos. Responsável: Gerente e Analistas.

3.4 Enviar pesquisa para coleta de opinião dos especialistas para que opinem sobre a probabilidade dos eventos e o impacto cruzado entre eles. Responsável: Coletor e Especialista.

3.4.1 Envio de questionário aos especialistas (1ª vez), solicitando que respondam para cada evento: a sua probabilidade de ocorrência (zero a cem por cento), indiquem se julga que é pertinente para a empresa (nota de um a nove), qual a sua auto-avaliação do seu grau de conhecimento do evento (nota de uma a nove) e os impactos cruzados entre os eventos (nota de -5 a +5 para o impacto de um evento sobre o outro, sendo que a nota positiva indica que se um evento ocorrer isso aumenta a probabilidade de que o outro ocorra e, no caso de ser negativa, indica que se um evento ocorrer diminui a probabilidade de que o outro ocorra. O número indica a graduação do impacto). Responsável: Coletor e Especialista.

3.4.2 Recepção e registro das respostas dos especialistas em software que calculará as médias e desvios-padrão das opiniões. Responsável: Coletor.

3.4.3 Se foi a primeira consulta, então volta para a etapa 3.4.1, enviando novo questionário, mas informando a média das notas dos especialistas para que eles confirmem ou alterem as suas notas, buscando a convergência de opiniões (método Delphi – apêndice A). Caso contrário, vai para a etapa 4. Responsável: Coletor e Especialista.

4 Análise e Produção do cenário

4.1 Analisar as respostas e a média da pertinência de cada evento para excluir, se for o caso, os que tiverem menor grau de pertinência para a organização. Responsáveis: Gerente e Analistas.

4.2 Identificar e ajustar possíveis inconsistências entre as probabilidades das opiniões dos especialistas e as pontuações dos impactos cruzados. Responsáveis: Gerente e Analista.

4.3 Calcular a probabilidade de ocorrência dos cenários. Cada cenário é um conjunto de eventos que ocorrem ou

não ocorrem. Responsável: Analista.

5 Coletar as informações sobre os atores para avaliar a atuação deles nos cenários e alianças contra e a favor dos cenários. Responsáveis: Coletor.

5.1 Enviar questionários aos especialistas de atores solicitando que dêem uma nota de um a cinco que representa o grau de influência de um ator sobre o evento, de um ator sobre outro ator e o impacto positivo ou negativo de um evento sobre um ator. Responsável: Coletor.

5.2 As respostas devem ser inseridas em um software que calculará as médias e o desvio-padrão e impacto sobre os atores. As médias serão as notas de cada ator no quesito informado na etapa 5.1. Responsável: Coletor.

5.3 Gerar os cenários considerando a preferência dos atores por determinados eventos/cenários e a força que um grupo de atores pode ter para mudar eventos e cenários a seu favor. Responsável: Analista.

6 Análise dos cenários e alianças entre atores

6.1 Analisar o cenário ideal para cada ator. Responsável: Gerente e Analistas.

6.2 Analisar os cenários gerados que representam ganhos para a empresa e definir qual será o seu cenário alvo (aquele para o qual a empresa traçará estratégias para alcançá-lo). Responsável: Gerente e Analistas.

6.3 Analisar os cenários gerados que representam perda para a empresa e tem maior probabilidade de ocorrência que o cenário alvo, a fim de definir qual é o cenário defensivo da empresa (aquele para o qual a empresa traçará estratégias para evitar que ocorra). Responsável: Gerente e Analistas.

6.4 Avaliar os cenários alvo e defensivo e verificar as possíveis parcerias e alianças entre atores, contra ou a favor de cada um dos cenários. As alianças se formam pela identificação daqueles atores que tem maior probabilidade de ganho com um determinado cenário. Ao avaliar a possibilidade de alianças devem-se alterar o cenário alvo e as possíveis alianças, recalculando-se a probabilidade de força suficiente de determinados atores para que ocorra o cenário alvo e para que se evite a ocorrência do cenário defensivo. Responsável: Gerente e Analistas.

7 Análise final dos cenários e criação de alternativas estratégicas

7.1 Avaliação de impacto dos cenários e das alternativas de ação sobre os planos (ex.: o planejamento estratégico, plano para os mercados) e áreas mais importantes para a empresa (ex.: recursos humanos, marketing). Responsável: Analistas e Representantes de outros departamentos da empresa.

7.2 Com base no cenário alvo e defensivo devem-se propor alternativas estratégicas para que a empresa atinja o cenário alvo, evite que o cenário defensivo ocorra e realize as parcerias necessárias para tal fim. Responsável: Analistas.

8 Criação de relatório e Disseminação. Responsável: Analista.

8.1 Elaborar leiaute do relatório (versões impressa e eletrônica). Responsável: Gerente.

8.2 Formatação dos textos no leiaute. Responsável: Analista.

8.3 Análise do relatório pelo Gerente, com ajustes, se necessário.

8.4 Disseminação: Apresentação e entrega da versão impressa do relatório para os altos executivos e pessoas que participaram do processo; disponibilização de versão eletrônica na intranet e envio de *newsletter* para todas as pessoas da organização que trabalham com análise do ambiente externo. Responsável: Gerente.

PROCESSO DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE

Processo de monitoramento do ambiente externo e geração de alertas sobre o que impacta significativamente a empresa (figura 7).

1 INÍCIO DO PROCESSO: Deve ser executado continuamente, sendo que a primeira execução ocorrerá após o processo de definições gerais de Inteligência Competitiva.

2 PLANEJAMENTO: Definição dos responsáveis pelo trabalho a ser executado.

2.1 Definição de responsáveis por assuntos e atores a serem monitorados. Responsável: Gerente.

3 COLETA: Consulta as informações coletadas e seleção das relevantes.

3.1 Seleção e preparação para análise: Os analistas devem, diariamente, avaliar as novas informações disponíveis nas bases de dados de Inteligência Competitiva (organizadas pelo processo de gestão da Inteligência Competitiva), selecionar o que considera relevante e classificar o tipo de impacto para a organização (ameaça ou oportunidade), o nível do impacto (alto, médio ou baixo), fazer comentário do motivo do tipo e nível de impacto escolhido, quais são as necessidades de informação que atende e à quais eventos futuros (que serão utilizados no processo de simulações ou cenários) a informação está ligada. Responsável: Analista.

4 ANÁLISE E PRODUÇÃO.

4.1 Avaliação emergencial de impacto: Analista de Inteligência Competitiva avalia diariamente as informações selecionadas como de alto impacto e gerente decide sobre a conveniência de fazer um estudo (executando o processo de elaboração de estudo) para alertar (informe) a organização sobre o que está ocorrendo e se deve convocar reunião para avaliação alteração de cenários/simulações (processo de simplificado de cenário/simulações).

4.2 Semanalmente, cada analista de Inteligência Competitiva avalia as informações que selecionou e a equipe se reúne para debater sobre as principais informações identificadas e decidir por realizar estudos aprofundados ou emitir alertas (informes).

4.3 Cada analista deve efetuar ajustes parciais nos produtos periódicos de Inteligência Competitiva, ou seja, os produtos vão sendo alterados aos poucos para serem lançados em um período específico, posteriormente

(processo de elaboração de estudos).

4.4 Fazer relatório de monitoramento com as principais novidades identificadas e os comentários da área de Inteligência Competitiva.

5 DISSEMINAÇÃO: Envio dos relatórios para os clientes de Inteligência Competitiva.

5.1 Entrega de relatórios ou informação: Os alertas (informes) e o relatório de monitoramento devem ser disponibilizados nas bases de dados de Inteligência Competitiva para consulta dos clientes de Inteligência Competitiva e enviados por e-mail. Responsável: Analista.

PROCESSO SIMPLIFICADO DE CENÁRIOS E SIMULAÇÕES

Processo de estudo que visa refazer os cenários e simulações no caso de alterações significativas no ambiente externo a fim de subsidiar reformulações nos planejamentos (figura 8).

1 INÍCIO DO PROCESSO: Pode iniciar-se de duas formas diferentes.

1.1 Pelo processo de monitoramento: O processo de monitoramento detecta fato(s) do ambiente que são de alto impacto para a organização. Vai para etapa 2.1.

1.2 Como o processo de completo de simulações e cenários ocorre a cada dois anos, no ano seguinte a sua execução deve-se executar o processo simplificado de simulações e cenários para avaliar alterações no ambiente. Vai para etapa 3.

2 Planejamento.

2.1 O cenário/simulação deve ser refeito se, pela avaliação das informações coletadas no processo de monitoramento, existir fatos que justificam a criação, alteração ou exclusão de eventos ou se houver alteração no comportamento de atores que afetem os cenários e alianças. Responsável: Gerente.

3 Coleta.

3.1 Redigir uma contextualização dos eventos incluídos, alterados ou excluídos e de fatos sobre mudança de comportamento de atores, a partir das informações do monitoramento (relatórios e informes). Responsável: Analista

4 Análise do cenário: Reunião de três dias inteiros ou seis dias de meio período para debate dos cenários. Responsáveis: Gerente, Analistas e Representantes de área de planejamento e outros departamentos.

4.1 Debate da pertinência da proposta de mudança dos eventos (manhã do 1º dia ou manhã do primeiro 1º dia).

4.2 Debate dos impactos dos fatos identificados no monitoramento nos eventos, alteração dos eventos (probabilidade e impacto cruzado) dos cenários (tarde do 1º dia ou manhã do 2º dia).

4.3 Gerar cenários, analisar as inconsistências, fazer ajustes nos cenários e debater as possíveis mudanças no comportamento dos atores (manhã do 2º dia ou manhã do 3º dia).

4.4 Analisar o cenário ideal para cada ator, fazer ajustes no comportamento esperado dos atores e escolher o cenário alvo e defensivo para a organização (tarde do 2º dia ou manhã do 4º dia).

4.5 Avaliar alianças e rever cenário alvo e defensivo (manhã do 3º dia ou manhã do 5º dia).

4.6 Avaliar impactos para o planejamento e áreas importantes para organização e propor alternativas de ação para que a empresa atinja o cenário alvo, evite que o cenário defensivo ocorra e realize as parcerias necessárias para tal fim (tarde do 3º dia ou manhã do 6º dia).

5 Formatação do relatório e Disseminação. Responsável: Analista.

5.1 Criação do relatório. Responsável: Analista.

5.2 Análise e ajustes do relatório pelo Gerente.

5.3 Disseminação do relatório pela sua publicação na intranet; envio de e-mail para todas as pessoas da organização que trabalham com análise do ambiente externo; e realização de apresentações para os executivos. Responsável: Gerente.

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTUDO

Processo destinado à elaboração de um estudo sobre um tema específico, podendo durar algumas horas ou vários dias (figura 9).

1 INÍCIO DO PROCESSO: Pode iniciar-se de três formas diferentes.

1.1 Pelo processo de monitoramento: O processo de monitoramento detecta uma informação que considerou de alto impacto para a empresa, devendo produzir um estudo proativamente.

1.2 Sob demanda (*ad hoc*): Um tomador de decisão solicita um estudo de Inteligência Competitiva.

1.3 Por estudo definido como rotineiro: Alguns estudos foram definidos no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva como rotineiros, devendo ser executados periodicamente.

2 PLANEJAMENTO: Planejar a realização do estudo. Responsável: Gerente.

2.1 Esclarecer junto ao demandante (se iniciado sob demanda) ou pelo gerente da área de Inteligência Competitiva (se iniciado pelo monitoramento), o tema a ser estudado, o objetivo, bem como a questão principal e as secundárias a serem respondidas com o estudo.

2.2 Definir quem coordenará e quem participará do estudo. Responsáveis: Gerente.

2.3 Se o estudo é periódico deve-se avaliar sobre a manutenção ou alteração dos métodos de coleta e análise definidos para o produto de Inteligência Competitiva no processo de definições gerais de Inteligência

Competitiva, caso contrário deve-se definir quais métodos serão empregados. Responsável: Analista e Coletor.

2.4 Definir cronograma do trabalho dentro do prazo acordado com o demandante e/ou de acordo com a periodicidade do produto de Inteligência Competitiva definida no processo de definições gerais de Inteligência Competitiva. Responsável: Analista.

3 Coleta de informações. Responsável: Coletor.

3.1 Coleta informações em bases de dados de Inteligência Competitiva que são mantidas pelo processo de gestão de Inteligência Competitiva e as selecionadas no processo de monitoramento do ambiente.

3.2 Encontrou toda informação necessária? Caso já tenha encontrado toda informação necessária (sim), vai para a etapa 3.8, caso contrário vai para etapa 3.3. É importante lembrar que o processo de gestão da Inteligência competitiva ou de monitoramento já pode ter efetuado boa parte do trabalho de coleta para os trabalhos rotineiros.

3.3 Identificar possíveis fontes de informação para o estudo, a partir de indicações de especialistas sobre o assunto. Os especialistas devem ter sido catalogados na etapa de criação de redes do processo de gestão de Inteligência Competitiva. Vai para as etapas 3.4, 3.5 e 3.6.

3.4 Coletar informações impressas e eletrônicas internas e externas a empresa.

3.5 Coletar informações com pessoas que podem ter as informações necessárias. Recomenda-se que sempre se consultem fontes ou especialistas de dentro ou de fora da organização.

3.6 Coletar informações pela ida a determinado lugar para observar um fenômeno ou fato, por exemplo: ficar em frente ao guichê de uma companhia aérea para contar o número de pessoas que embarcaram; ir a um seminário onde falará o presidente de um concorrente; ter um laboratório onde se desmancha, examina e identificam-se pontos fortes e fracos de produtos dos concorrentes.

3.7 Todas as informações coletadas são armazenadas nas bases de Inteligência Competitiva e classificadas, conforme descrito no processo de gestão da Inteligência Competitiva, para este e outros estudos e processos.

3.8 As informações coletadas são avaliadas, selecionando-se as mais importantes e que respondem as questões do estudo.

4 ANÁLISE E PRODUÇÃO

4.1 Efetuar a análise das informações, com apoio de modelo(s) de análise, e criação da primeira versão de relatório do estudo. Responsável: Analista.

4.2 O estudo deve ser avaliado pela equipe da pessoa que produziu o relatório, pelo gerente da equipe de Inteligência Competitiva e ser apresentado para debate com especialistas internos e externos para debate, proposição de ajustes e identificação de impactos e ações que a empresa deve realizar. Responsável: Analista.

5 DISSEMINAÇÃO: Disseminar o estudo produzido para os clientes de Inteligência Competitiva.

5.1 Apresentar e entregar versão impressa do estudo ao(s) cliente(s). Responsável: Analista ou Gerente.

5.2 O estudo deve ser disponibilizado na base de Inteligência Competitiva. Responsável: Analista.

5.3 Enviar por e-mail aos interessados no tema na empresa. Responsável: Analista.

6 AÇÃO

6.1 Embora a execução das ações caibam aos outros departamentos da organização, o analista deve acompanhar o andamento das ações da empresa decorrentes do estudo por um período de tempo para subsidiar a avaliação do resultado da Inteligência Competitiva para a organização (processo de gestão de Inteligência Competitiva).